



# Gestão de Fornecedores

## ... concentração nos melhores.

### Gestão de fornecedores na Siemens

Na estrutura de custos da Siemens, os custos com a aquisição de bens e serviços a Fornecedores representam mais de metade do seu valor. Temos por isso, de concentrar esforços no sentido de otimização da cadeia de valor, através de ações conjuntas que permitam criar vantagens competitivas no futuro mantendo os padrões de qualidade Siemens.

Esta abordagem é suportada por um sistema integrado de gestão de fornecedores e por um sistema de Avaliação de Fornecedores uniforme aplicado a todo o mundo Siemens.

### Concentração nos melhores

O objetivo é concentrar a nossa atenção nos melhores Fornecedores. No primeiro plano está a transparência na comunicação, dentro do grupo Siemens, sobre o desempenho dos Fornecedores, a iniciativa conjunta para a redução de custos e o aumento de produtividade sempre orientado pelo princípio da qualidade.

### Elementos da gestão de fornecedores

O nosso sistema de Gestão de Fornecedores baseia-se na interligação destes cinco elementos:

- Seleção de Fornecedores
- Avaliação de Fornecedores
- Desenvolvimento de Fornecedores
- Iniciativa conjunta para redução de custos
- Sustentabilidade

A sistemática de Avaliação de Fornecedores, os critérios e os processos são uniformes para todo o grupo Siemens. As Unidades de Negócio e Support Functions são responsáveis pela seleção do questionário modelo, de acordo com as especificidades do negócio, pela interação com o Fornecedor, assim como pela implementação da gestão de Fornecedores.

# O que precisa saber...

## 1. Seleção de Fornecedores a partir dos custos totais

Ao escolhermos um Fornecedor é fundamental orientarmos a nossa decisão nas suas capacidades específicas, qualidade, sustentabilidade relevância para o negócio e nos custos totais de fornecimento.

## 2. Avaliação homogénea de Fornecedores

O sistema de Avaliação valoriza, através de critérios standard e homogéneos para todo o grupo Siemens, o desempenho e a capacidade dos Fornecedores. São avaliadas as seguintes

### 5 categorias:

- **Procurement** (p.ex. preços, prazos, flexibilidade de entrega e custos totais de fornecimento)
- **Qualidade** (p.ex. qualidade do produto/ serviço, desempenho e sistemas de qualidade adotados)
- **Logística** (p.ex. desempenho e estratégia logística)
- **Tecnologia** (p.ex. posição tecnológica e potencial de inovação)
- **Sustentabilidade** (p.ex. fornecedor preenche requisitos sustentáveis de proteção ambiental, se suporta as iniciativas ambientais da Siemens)

Os fornecedores selecionados serão avaliados pelo menos uma vez por ano.

As avaliações dos fornecedores estão disponíveis para todas as Unidades de Negócio do grupo e Support Functions da Siemens via intranet. O sistema assegurará a divulgação clara e uniforme dos resultados, tanto dos piores como dos melhores Fornecedores.



## 3. Desenvolvimento de Fornecedores

As avaliações não são um fim em si, mas sim um meio com vista à cooperação futura nos seguintes domínios:

- *Otimização por iniciativa do Fornecedor*

Com base na avaliação, serão definidos com os Fornecedores, objetivos de melhoria e medidas concretas para otimização dos fornecimentos. Essas medidas são implementadas pelos Fornecedores antes da avaliação seguinte.

- *Desenvolvimento ativo do fornecedor*

Com determinados Fornecedores poderemos participar ativamente na realização de projetos, que conduzam a uma redução de custos e a um aumento da produtividade para ambos.

- *Exclusão de Fornecedores*

No caso de fornecedores com pontuações baixas, o volume de compras deverá ser reduzido ou totalmente transferido para outros Fornecedores

## 4. Iniciativas conjuntas para redução de custos

Valorizamos as iniciativas dos nossos Fornecedores e encorajamos a sua participação ativa com know-how, ideias e propostas para a otimização das relações de fornecimento.

As propostas para a redução de custos ou aumento de capacidade, podem e devem abranger toda a cadeia de fornecimento referindo-se assim, naturalmente, também a processos e produtos Siemens.

A quantidade e o potencial das propostas de melhoria apresentadas constituem indicadores importantes da iniciativa dos Fornecedores. Esta iniciativa influencia direta e positivamente a próxima avaliação do Fornecedor em questão.

## 5. Sustentabilidade na cadeia de provisionamento

Na Siemens, definimos o desenvolvimento sustentável como o meio para alcançar o crescimento lucrativo e de longo prazo. Há muitos anos, esperamos que os nossos fornecedores cumpram o nossos requisitos de sustentabilidade em conformidade com o Código de Conduta. A avaliação do desempenho de sustentabilidade dos nossos fornecedores permite usar esse indicador como um diferencial na seleção de fornecedores e nas decisões de compra.

## A Sistemática



### O Objetivo da Gestão de fornecedores na Siemens

A abordagem é orientada para o valor do SCM num sistema de gestão de fornecedores direcionado para a qualidade na Siemens visando:

... reduzir os riscos, minimizar os custos do processo e evitar os custos de não conformidade causados pelo fornecedor na cadeia de fornecimento numa base preventiva e de longo prazo em todo o produto- / ciclo de vida do projeto

... fortalecer a competitividade da empresa e promover inovações, integrando os fornecedores certos, com base numa estratégia alinhada a um nível multidisciplinar

... monitorizar e melhorar continuamente o desempenho dos fornecedores com base em critérios claramente definidos e indicadores-chave de desempenho.

### Seleção de Fornecedores

O nosso objetivo é selecionar mundialmente os melhores Fornecedores.

### Como agimos?

Com base no volume de compras e na importância estratégica da nossa fonte de fornecimento, adaptamos os critérios de avaliação às particularidades dos mercados de provisionamento em questão.

### Gestão de requisitos

Uma compra eficiente começa com o desenvolvimento de novos produtos e na fase de cotação de projetos.

Com o envolvimento prévio dos melhores Fornecedores nestes processos, pretendemos garantir que o seu know-how seja considerado desde o início e que os perfis de exigência possam ser, em conjunto, estabelecidos e atingidos.

### Análise do mercado de fornecimento

Antes da decisão por um fornecedor, todas as opções de fornecimento serão mundialmente consideradas. Importantes tendências tecnológicas e de mercado serão permanentemente acompanhadas. Com base nestas tendências, serão realizadas análises ao mercado fornecedor e serão comparadas com as necessidades internas.



### Pré-seleção de Fornecedores

Nesta fase será feita uma pré-seleção.

Serão analisadas auto – avaliações de fornecedores e avaliações efetuadas no âmbito das relações existentes com estes, incluindo as realizadas por outras Unidades de Negócio da Siemens ou Support Functions . Pode ser assim, analisado um perfil de fornecedor que confirme a sua adequabilidade.

Dependendo da importância da decisão, e de forma a avaliar o desempenho técnico e qualitativo dos potenciais Fornecedores, utilizamos as várias ferramentas de análise incluindo concursos de promoção de ideias e sugestões, auditorias e benchmarking de Fornecedores.

### Estratégia de negociação de fornecimento

Com base na estratégia de fornecimento para um determinado grupo de material, será definido o processo de fornecimento e realizada uma pré-seleção dos Fornecedores adequados.

A seleção definitiva de um Fornecedor só será feita após as negociações.

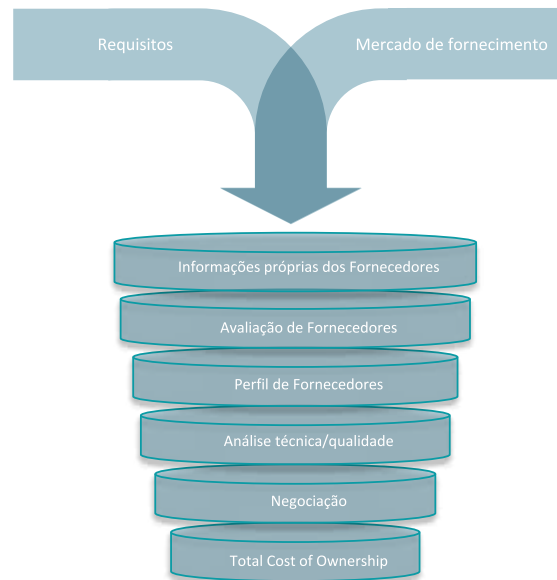
### Seleção conjunta baseada nos custos totais

Importantes decisões de seleção serão preparadas em equipa.

Idealmente as equipas serão constituídas por especialistas dos departamentos de compras, qualidade, logística desenvolvimento e produção e deverão representar todas as funções que futuramente trabalharão com o fornecedor.

Estas equipas estarão aptas a, durante a fase de análise, observar toda a cadeia de fornecimento e a comparar custos totais de cada Fornecedor antes da sua decisão.

De acordo com a filosofia do total Cost of Ownership (Custo total de posse), os custos totais sobrepor-se-ão ao, até agora, principal critério de seleção de fornecedor – o preço.



## Concentração nos melhores

### Avaliação de Fornecedores

Um sistema de avaliação uniforme mede os resultados e a capacidade dos nossos fornecedores.

### Três características importantes da avaliação:

- O sistema uniforme de avaliação e comunicação por todo o grupo Siemens dos resultados das avaliações, evidenciando os melhores fornecedores.
- Os resultados das avaliações são a base para o ajuste de objetivos concretos de melhoria entre as unidades de negócio da Siemens, *Support Functions* e seus fornecedores.
- Os resultados das avaliações representam uma base para negociações objetivas.

### Quem será avaliado?

As avaliações devem recair sobre Fornecedores com volume de compras significativo bem como sobre Fornecedores considerados estratégicos. Nas Unidades de Negócio e *Support Functions* da Siemens, isto significa 10 a 40 fornecedores por unidade, com relações de negócios regulares.



Geralmente estes fornecedores representam os maiores de uma unidade de negócio ou Support Functions e são estrategicamente relevantes para um determinado grupo de materiais. Além destes, também serão incluídos Fornecedores menores, mas com elevada importância estratégica.

### Como será avaliado?

Todas as unidades de negócio avaliam os seus Fornecedores pelo menos uma vez por ano.

Se existirem várias relações de negócio com diferentes Unidades da Siemens, um mesmo Fornecedor poderá ser avaliado separadamente por cada Unidade. Também quando um Fornecedor fornece diferentes grupos de materiais/Serviços a uma única unidade de negócio, este poderá ser avaliado separadamente por cada grupo de material/serviço. O Objetivo é avaliar cada Fornecedor tão diferenciadamente quanto possível.

A avaliação em si será feita pelas equipas multi-funcionais, para que a capacidade de fornecimento possa ser avaliada de diferentes perspetivas.

O que será avaliado? Avaliada será a prestação de serviços do Fornecedor nas Categorias:

- Procurement
- Qualidade
- Logística
- Tecnologia
- Sustentabilidade

Cada categoria é subdividida entre dois e quatro critérios que dão uma ideia precisa do desempenho corrente do fornecedor e das suas capacidades futuras nessa categoria: Estes critérios são uniformes para toda a empresa e são representativos do custo total da relação de fornecimento.

Cada Unidade de negócio ou Support Function seleciona o questionário próprio (Material Indireto, Service, Projeto, etc) para o tipo de fornecimento em causa e de forma a refletir as especificidades do negócio do Fornecedor. Na produção em série p.ex. a capacidade para fornecimentos “just in time” constitui um fator importante. No negócio de instalação, a flexibilidade e a capacidade para fornecimentos diferidos e “on site” são mais importantes.

A característica mais importante do Sistema de Avaliação é a de ele permitir a comparação direta de todas as avaliações na base dos critérios primários.

A análise dos subcritérios e comentários efetuados por uma unidade de negócio sobre um fornecedor devem ser apreciadas detalhadamente pelas outras unidades de negócio.

### Os Resultados da avaliação

Cada resultado em cada categoria de avaliação será ponderado e resumido a um resultado geral por fornecedor. Nesta base, os fornecedores serão agrupados em 6 classes:

- **Excellent** (Excelente 100Pts)  
O fornecedor de excelência cumpre com todos os requisitos
- **Very Good** (Muito bom 90-99Pts)  
O fornecedor pertence, no tempo de avaliação em questão, aos melhores
- **Good** (Bom 70-89 Pts)  
As exigências são maioritariamente cumpridas. Existe, contudo potencial de melhoria
- **Reasonable** (Razoável 40-69 Pts)  
As exigências são deficientemente cumpridas. Existe, grande potencial de melhoria
- **Insufficient** (Insuficiente 20-39 Pts)  
O fornecedor não cumpre grande parte das exigências. Apresenta vários pontos fracos.
- **Poor** (Pobre 0-19 Pts)  
O Fornecedor causa repetidas vezes problemas e custos adicionais.



# Ferramenta de Avaliação de fornecedores

## Realização de avaliações

Os fornecedores serão avaliados localmente pelos respectivos especialistas de procurement, Logística, Qualidade, Tecnologia e Sustentabilidade; as avaliações são diretamente colocadas no sistema.

## Comunicação em todo o grupo Siemens dos resultados das avaliações

Até ao final da avaliação, os dados ficam a cargo da unidade de negócio ou Support Function que está a avaliar. Logo que concluída, os dados ficaram disponíveis no sistema e à disposição de todos os utilizadores autorizados dentro da Siemens. O desempenho dos fornecedores é transparente para todo o grupo Siemens e pode ser comunicado desta forma claramente.

## Análises de dados para determinação de objetivos

A análise e a interpretação dos dados extraídos deste sistema dará apoio às decisões de fornecimento e a formulação de estratégia de evolução e desenvolvimento. É particularmente útil, por permitir comparações com a pontuação média do desempenho de um fornecedor por grupo de material e de fornecedores entre si.

# Categorias e critérios

SUPPLIER SCORECARD EVALUATION REPORT									
Company		P12345 - Supplier Evaluation 2024 - Supplier Scorecard Report				Reporting Period: Q1 2024			
Category	Weight	Score	Target	Weight	Score	Target	Weight	Score	Target
1. Financial	20	85	90	20	80	90	20	85	90
2. Quality	25	75	80	25	70	80	25	75	80
3. Logistics	15	90	95	15	85	95	15	90	95
4. Technology	10	60	70	10	55	70	10	60	70
5. Sustainability	30	70	80	30	65	80	30	70	80
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<b>83</b>

## Desenvolvimento de fornecedores

A avaliação não é tudo. Tem de ter consequências.

O objetivo é adquirir o nosso volume de compras junto dos melhores fornecedores e melhorar continuamente esta relação de fornecimento.

## Três princípios para o desenvolvimento de fornecedores:

- O desenvolvimento de fornecedores baseia-se nos custos. As medidas de desenvolvimento têm como objetivo a otimização da relação de fornecimento. Estas estão relacionadas tanto com os processos dos fornecedores como com os nossos.
- Nós acordamos objetivos claros de desenvolvimento com os nossos fornecedores e realizamos projetos de melhoria que sejam bem sucedidos e consequentemente excluimos os fornecedores com pior avaliação ou não recetivos ao desenvolvimento.
- Para determinados projetos, a Siemens, apoia ativamente a concretização de objetivos de desenvolvimento e planos de ação acordados com o Fornecedor .





# Como agimos?

## 1. A avaliação de fornecedores é o ponto de partida

Em consequência dos resultados obtidos, é realizada uma análise à posição estratégica de cada fornecedor para cada grupo de material.

## 2. No próximo passo serão estabelecidas estratégias de desenvolvimento isoladas para cada Fornecedor.

Existem basicamente três formas de atuação.

- *Otimização por parte dos fornecedores*

Serão acordados, com cada fornecedor, objetivos de desenvolvimento nos âmbitos do Procurement, Logística, Qualidade, Tecnologia e Sustentabilidade de forma a superar os pontos fracos que foram identificados na avaliação. Em primeiro plano está a melhoria do desempenho e dos custos totais do fornecedor em questão. Cada fornecedor é responsável pela realização dessas medidas.

- *Desenvolvimento ativo do fornecedor pela Siemens*

Em determinados projetos a Siemens apoia ativamente a concretização dos objetivos de desenvolvimento assim como medidas a serem tomadas. Encontra-se em primeiro plano, nestes projetos, a otimização de processos conjuntos.

Os resultados são a economia de custos e o aumento da produtividade para ambos. A realização de fornecimentos just-in-time seria um exemplo típico destes projetos.

Mas também pode dar-se que, em casos específicos, a solução de custos e processos no fornecedor seja trabalhada em conjunto.

- *Exclusão de fornecedores (phase-out)*

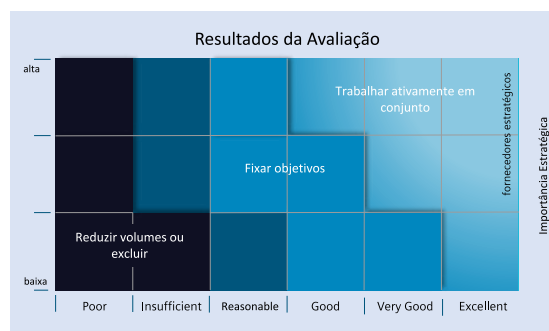
Se um fornecedor é avaliado com baixa pontuação, o volume de compras deve ser reduzido ou, a médio prazo totalmente transferido para outro fornecedor.

## 3. A implementação precisa de ser apoiada ativamente por ambas as partes.

A realização dos objetivos dos objetivos de desenvolvimento e das medidas definidas previamente, necessitam dos esforços especiais de todos. O desejo incondicional de melhorar continuamente a relação de fornecimento é uma condição essencial. Estas medidas abrangem uma diversidade de temas de otimizações ligeiras no fornecedor ou na Siemens até a ações de formação especiais para a realização de projetos conjuntos e consultorias especializadas. Também podem ser realizados projetos globais que visam a redução de custos e o aumento da produtividade.

## 4. Controle regular da Evolução

O controle da evolução dos projetos ajuda à realização dos objetivos. Cada nova avaliação dá uma nova perspectiva sobre as melhorias alcançadas.



# Implementar Estratégias

Esperamos dos nossos fornecedores que sejam parceiros ativos. Uma relação Cliente-Fornecedor não é uma estrada sem saída. Por isso a Gestão de Fornecedores também não deve partir só da Siemens visando o Fornecedor.

A característica mais importante do Sistema de Avaliação é a de ele permitir a comparação direta de todas as avaliações na base dos critérios primários.

A análise dos subcritérios e comentários efetuados por uma unidade de negócio sobre um fornecedor devem ser apreciados detalhadamente pelas outras unidades de negócio.

Queremos mais do que até agora, intimar os nossos Fornecedores a organizar e construir uma relação de fornecimento conjunto. O objetivo é identificar e realizar todas as possibilidades de melhoria para toda a cadeia de criação de valor desde o sub-fornecedor até aos Clientes da Siemens.

As propostas dos Fornecedores podem surgir de problemas graves, de medidas ou implementação de ideias para melhoria da relação de fornecimento e para a otimização de processos e produtos.

## **Juntos para o sucesso**

De forma a ponderar igualmente a colaboração ativa dos fornecedores na construção de relação de fornecimentos, definimos o critério “iniciativa para a redução de custos”. Este critério, adotado por todo o grupo Siemens. Medirá a quantidade e qualidade das propostas e iniciativas de evolução dos Fornecedores.

A importância deste critério subirá dentro da Avaliação de fornecedores. A orientação para os custos totais ganha cada vez mais importância e para isto é necessária uma perfeita relação com os melhores fornecedores.

O sistema de gestão de fornecedores da Siemens fornece uma base de referência para o relacionamento com os nossos fornecedores. Os nossos principais objetivos são:

- Transparência de todo o grupo Siemens
- Orientação para os custos totais nas relações de fornecimento
- Trabalhar melhor e mais ativamente com os melhores fornecedores

## **Transparência de todo o grupo Siemens**

A transparência sobre o desempenho dos fornecedores, significa simultaneamente uma transparência do status da relação de fornecimento entre a Siemens e o Fornecedor, baseada num Sistema de Avaliação global. A transparência tem uma finalidade clara. Ela promove, em todo o grupo Siemens, a concentração nos melhores fornecedores. Na relação com os nossos fornecedores, a transparência promove a melhoria, constituindo assim o ponto de partida para a fixação de objetivos e a realização de projetos em conjunto.

## **Orientação para os custos totais nas relações de fornecimento**

Para além do preço ganham cada vez mais significado campo de avaliação e desenvolvimento como a Logística, a Qualidade e a tecnologia. Nesta base, é dada uma enorme importância aos custos totais das nossas relações de fornecimento.

## **Trabalhar melhor e mais ativamente com os melhores fornecedores**

O nosso objetivo é focalizarmo-nos nos melhores. Para alcançar este objetivo, é essencial trabalhar ativamente em conjunto com Fornecedores selecionados, o que por sua vez, requer um forte comprometimento de ambas as partes – Siemens e Fornecedor – para a obtenção de melhorias conjuntas.



**Informações adicionais:**

**Siemens Supplier portal**

<https://new.siemens.com/global/en/company/about/corporate-functions/supply-chain-management/supplier-cockpit.html>



**Sustentabilidade na cadeia de abastecimento**

<https://new.siemens.com/global/en/company/sustainability/sustainablesupplychain.html>



**Contactos:**

Siemens, S.A.  
Rua R. Irmãos Siemens 1  
2720-093 Amadora  
Portugal  
Tel.+351 214 178 000

Para mais informações sobre a Gestão de Fornecedores, deverá sempre contactar a área ou departamento da Siemens, S.A. que o acompanha.