UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES PARA RELACIONAMENTOS
DE PARCERIA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

Gustavo Adolfo Pudenci Furtado

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

SÃO PAULO

2005

Prof. Dr. Adolpho José Melfi
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondim de Vasconcellos
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

GUSTAVO ADOLFO PUDENCI FURTADO

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES PARA RELACIONAMENTOS
DE PARCERIA: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para obtenção do título de Mestre em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

SÃO PAULO

2005

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

Furtado, Gustavo Adolfo Pudenci

Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria:
um estudo em empresas de grande porte / Gustavo Adolfo Pudenci Furtado.
-- São Paulo, 2005.

131 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2005
Bibliografia.

1. Administração de materiais 2. Administração de compras 3. Gestão do fornecimento 4. Empresas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.7

**Dedico este trabalho a meus pais,
Heloísa e Galvão,
e a minha esposa,
Ivete.**

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho acadêmico envolveu uma série de pessoas que, direta ou indiretamente, tornaram possível sua conclusão. A estas pessoas meus sinceros agradecimentos:

Ao Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento pela orientação e pelas considerações sempre pertinentes.

Aos demais professores da FEA pelos ensinamentos transmitidos durante estes anos de convivência.

Aos amigos da FEA que me apoiaram em momentos de decisão, especialmente a Cláudia Klement e Luiz Paulo Fávero.

Aos velhos amigos que, como executivos de compras, participaram da pesquisa. Aos demais executivos de compras que participaram da pesquisa, agora, novos amigos.

A meus pais, Heloísa e Galvão, por sempre incentivarem os estudos de seus filhos.

Ao Prof. Dr. Olavo Furtado e a Sílvia, meus irmãos, pelo apoio familiar.

A minha esposa, Ivete, pela compreensão e estímulo, mas principalmente pela alegria mantida mesmo nos momentos mais difíceis.

RESUMO

Esta dissertação buscou identificar junto a empresas de grande porte quais os critérios de seleção de fornecedores que são considerados mais importantes quando se deseja construir relacionamentos de parceria dentro da cadeia de suprimentos. A revisão de literatura foi dividida em três grandes partes. Na primeira parte procurou-se abordar aspectos da gestão de suprimentos que são relevantes para o tema, como organização de compras, classificação de tipos de produtos e tipos de relacionamentos entre empresas, onde as características teóricas das parcerias com fornecedores foram exploradas. A segunda parte foca as características do processo de seleção de fornecedores. A terceira parte é dedicada ao estudo dos critérios encontrados na literatura para a escolha da mais adequada fonte de suprimentos. A consolidação desta parte do trabalho resultou na apresentação de uma lista com 45 critérios de seleção de fornecedores e suas respectivas definições para uniformização de abrangência e compreensão dos critérios. Com base nesta lista, a pesquisa foi conduzida na forma de estudo de casos junto às Gerências de Suprimentos de três empresas de grande porte com operações no mercado brasileiro de bens industriais e de consumo. Através de questionários e entrevistas foram identificados 17 critérios como sendo os mais importantes para o processo de seleção parceiros. A pesquisa também encontrou que os conceitos de parcerias com fornecedores são definidos pelas realidades de mercado de cada empresa e não convergem para os conceitos apresentados na literatura acadêmica. Parcerias vêm sendo definidas somente como relacionamentos de longo prazo com fornecedores em detrimento de qualquer outro atributo referenciado pela literatura acadêmica. Portanto, a utilização deste termo precisa vir precedida de uma conceituação precisa para evitar duplicidade de interpretações.

ABSTRACT

This dissertation aimed the identification of the most important supplier selection criteria used by large size companies when they want to build partnering relationships in their supply chains. The review of literature was separated in three parts. The first one concerns the supply management subjects that are relevant to the theme, such as purchase structure, product classification and sort of companies relationships, where the supplier partnerships characteristics were explored. The second part focuses the characteristics of supplier selection process. The third part is dedicated to the selection criteria found in the literature used to choose the most appropriated source of supply. The consolidation of this part resulted in the presentation of a list with 45 supplier selection criteria and their definitions to standardize the scope and comprehension. Based on this list, the research was conducted as case studies with Purchasing Managers of three large size companies that have operations in the Brazilian markets of industrial and consumer goods. Using questionnaires and interviews procedures, 17 criteria were considered the most important for the partner selection process. The research also found that the suppliers' partnerships concepts are defined by the market realities of each company e do not converge to concepts shown in the academic literature. Partnerships has been defined only as long term relationships with suppliers rather than any other attribute mentioned in the academic literature. Therefore, before making use of the term Partnership it should be precisely defined in order to avoid misinterpretation.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES	5
1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Importância estratégica das parcerias	7
1.2 Quais os critérios para selecionar parceiros?	9
1.3 Estruturação do texto	12
2 GESTÃO DE SUPRIMENTOS E PARCERIAS	15
2.1 Conceitos de gestão de suprimentos	15
2.1.1 Objetivos da função de compras	15
2.1.2 Organização do departamento de suprimentos.....	17
2.1.3 Classificação dos produtos a serem adquiridos	22
2.2 Parcerias entre compradores e fornecedores	24
2.2.1 Algumas formas de categorizar relacionamentos entre empresas	25
2.2.2 O relacionamento de parceria.....	30
2.3 Síntese do capítulo	36
3 PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES	39
3.1 Características do processo	39
3.2 Identificação das fontes de fornecimento.....	43
3.3 Avaliação e escolha do fornecedor	44
4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES.....	49
4.1 Os critérios encontrados na literatura.....	49
4.2 Consolidação da lista de critérios para esta pesquisa.....	56
4.3 Síntese do capítulo	63
5 METODOLOGIA DE PESQUISA	65
5.1 Método de pesquisa.....	65
5.2 Procedimento de pesquisa.....	66
5.2.1 Determinação das empresas	66
5.2.2 Instrumentos de coleta de dados.....	68
5.2.3 Forma de análise de dados.....	72
6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	73
6.1 Empresa BC-1	73
6.1.1 Apresentação da gestão de suprimentos na empresa BC-1	73
6.1.2 Processo de seleção de fornecedores na Empresa BC-1	76
6.2 Empresa BC-2	81
6.2.1 Apresentação da gestão de suprimentos na empresa BC-2	81
6.2.2 Processo de seleção de fornecedores na Empresa BC-2	84
6.3 Empresa BI-1	89
6.3.1 Apresentação da gestão de suprimentos na empresa BI-1	89
6.3.2 Processo de seleção de fornecedores na Empresa BI-1	93
7 ANÁLISE CONJUNTA DOS RESULTADOS	97
7.1 Gestão de suprimentos	97
7.1.1 Caracterização das empresas e do programa de compras.....	97
7.1.2 Classificação de tipos de produtos	100
7.1.3 Relacionamentos de parceria.....	101
7.2 Processo de seleção de fornecedores	103
7.2.1 Atribuição de importância para os critérios	103
7.2.2 Características do processo	107

8	CONCLUSÕES	111
8.1	Limitações	111
8.2	Sobre parcerias	111
8.3	Sobre os critérios de seleção de fornecedores.....	112
8.4	Sobre o processo de seleção de fornecedores	116
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
	REFERÊNCIAS	121
	APÊNDICES	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Pareto do valor monetário de compras.....	22
Quadro 2 - Constructos para relacionamentos de parceria.....	35
Quadro 3 - Classificação dos critérios de seleção de fornecedores na década de 1960	50
Quadro 4 - Critérios para relacionamentos de parceria.....	51
Quadro 5 - Agrupamento e classificação recente dos critérios	55
Quadro 6 - Categorias de critérios encontradas na literatura	56
Quadro 7 - Critérios do grupo 1: Estrutura e aspectos tecnológicos.....	57
Quadro 8 - Critérios do grupo 2: Comprometimento e compatibilidade estratégica	58
Quadro 9 - Critérios do grupo 3: Aspectos de gestão	60
Quadro 10 - Critérios do grupo 4: Competências	61
Quadro 11 - Critérios do grupo 5: Outros	62
Quadro 12 - Etapas de seleção da empresa BC-1.....	77
Quadro 13 - Aplicação dos critérios pela empresa BC-1	79
Quadro 14 - Etapas de seleção da empresa BC-2.....	85
Quadro 15 - Aplicação dos critérios pela empresa BC-2	87
Quadro 16 - Participação de insumos no volume de compras da empresa BI-1	89
Quadro 17 - Etapas de seleção da empresa BI-1	93
Quadro 18 - Aplicação dos critérios pela empresa BI-1	95
Quadro 19 - Comparativo de caracterização das empresas e respondentes	97
Quadro 20 - Comparativo de programa de compras	99
Quadro 21 - Comparativo de definição de itens estratégicos.....	100
Quadro 22 - Comparativo de conceitos de parcerias com fornecedores	101
Quadro 23 - Comparativo de fatores que motivam as parcerias por parte dos compradores.	103
Quadro 24 - Critérios com unanimidade de importância alta	104
Quadro 25 - Critérios potencialmente importantes	105
Quadro 26 - Critérios com importância variada.....	106

LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Perspectiva de compras versus gestão da cadeia de suprimentos	16
Ilustração 2 - Organograma com suprimentos em posição de alto nível	18
Ilustração 3 - Organograma com suprimentos subordinado à gerência financeira	19
Ilustração 4 - Organograma com departamento corporativo de suprimentos	19
Ilustração 5 - Organograma com a presença de gestão de materiais.....	20
Ilustração 6 - Organograma típico de suprimentos para empresa de grande porte	21
Ilustração 7 - Posicionamento de itens de compra	23
Ilustração 8 - Modelo de satisfação entre empresas	25
Ilustração 9 - Perfis de relacionamento com base em investimento	27
Ilustração 10 - Tipos de parcerias	33
Ilustração 11 - Esquema de iniciativa do comprador para desenvolvimento de fornecedores	40
Ilustração 12 - Organograma da empresa BC-1	74
Ilustração 13 - Organograma da empresa BC-2	82
Ilustração 14 - Organograma da empresa BI-1	91
Ilustração 15 - Comparativo das etapas do processo.....	108

1 INTRODUÇÃO

1.1 Importância estratégica das parcerias

O mundo corporativo vem passando nas últimas décadas por diversas mudanças nas formas de gestão resultante de um cenário caracterizado pela globalização dos negócios onde o desenvolvimento tecnológico tem papel fundamental. Se por um lado as novas tecnologias de informação trazem fluidez à comunicação fazendo com que os acessos aos mercados sejam facilitados, por outro lado o desenvolvimento de novas tecnologias produtivas prepara os competidores para um alto nível de concorrência. O atendimento das demandas se tornou uma tarefa complexa onde os requisitos de qualidade, preço, variedade, cumprimento de prazos e disponibilidade de produtos e serviços são cada vez mais adaptados às especificidades de cada cliente.

Tudo isto tem estimulado a avaliação dos modelos de gestão empregados em diferentes áreas dentro das organizações. O gerenciamento da cadeia de suprimentos compreende uma série de atividades que estão dentro deste contexto.

Já há alguns anos que a importância deste assunto vem sendo refletida tanto no meio acadêmico, com uma vasta coleção de artigos e publicações, quanto no meio empresarial, com as diversas práticas adotadas pelas empresas para garantir o fluxo de valor em suas cadeias. Isto é resultado direto das análises de estratégias empresariais que identificaram no tema várias oportunidades existentes para redução de custos, transferência ou absorção de novas tecnologias, otimização dos projetos de desenvolvimento de produtos, aprendizado mútuo, enfim, aumento da competitividade individual e dos demais membros da cadeia como um todo.

A gestão da cadeia de suprimentos tem como um dos principais objetivos garantir o alinhamento entre as estratégias competitivas da empresa e seus processos e agentes relacionados, administrando na organização todas as atividades internas e externas envolvidas no fluxo de informações, de dinheiro e de bens e serviços. Isto significa que a operação da cadeia abrange diversas partes envolvidas, não somente a empresa e seus fornecedores, mas

também transportadores, atacadistas, varejistas e clientes. Além disso, deve garantir o mesmo alinhamento nas demais áreas internas da empresa que tem interface com estes processos como atendimento a clientes, desenvolvimento de produtos, marketing e finanças (CHOPRA; MEINDL, 2003).

A obtenção do alinhamento estratégico entre as empresas da cadeia depende de atividades importantes de planejamento e coordenação. Para a definição do formato com que a empresa tratará a operação e seus processos relacionados são necessárias a análise e implantação de modelos adequados de gestão de estoques, de aquisição e das logísticas de armazenagem, de transporte e de distribuição.

O principal resultado do alinhamento entre as estratégias corporativas dos membros da cadeia é a construção de uma operação forte, estabelecida e adequada aos propósitos de geração de valor para todos os partícipes. Isto pode constituir uma barreira de entrada a novos competidores, pois o nível de interação e comprometimento existente entre as empresas gera uma vantagem competitiva difícil de ser contestada (CHOI; HARTLEY, 1996, p. 334). Este alinhamento entre as empresas da cadeia é função direta do tipo de relacionamento que estas empresas mantêm entre si. Na grande maioria das organizações, a área de compras acumula a responsabilidade pela condução dos relacionamentos entre as empresas além das atividades tradicionais de aquisição e negociação.

A função de compras de bens e serviços nas empresas foi, por muito tempo, uma atividade ligada a ações rotineiras com a utilização de uma rede de fornecedores estabelecida. O que antes era tratado como “compras” passou a ser entendido como gerenciamento de atividades para garantir a disponibilidade de materiais a longo prazo e assim assegurar a continuidade dos negócios. Isto acabou acarretando numa “[...] mudança total de perspectiva: de compras (uma função operacional) para gestão de suprimentos (uma função estratégica).” (KRALJIC, 1983).

Como resultado, as empresas têm considerado a gestão de suprimentos como tendo papel fundamental para o desempenho das organizações. A constatação que o custo dos recursos adquiridos por uma empresa tem um impacto no seu faturamento da ordem de 50% em média, podendo alcançar valores muito superiores (DEGRAEVE; ROODHOOFT, 2001, p. 22;

BAILY, 2000, p. 19) por si só já é um fator que coloca a gestão de suprimentos como função relevante para a administração dos negócios.

Temos também o fato de que o modelo de gestão que as empresas escolhem para tratar de suas relações com fornecedores afeta diretamente sua competência interna, reforçando os limites de sua definição de negócio e estimulando a geração de competência na gestão de suprimentos. Nas últimas décadas, a predisposição das empresas dedicarem seus recursos internos para melhorias de suas próprias competências vem resultando em movimentos distintos como o crescente interesse por terceirização de atividades e a busca de parcerias com seus fornecedores.

Mas a construção de parcerias não reforça apenas a competência interna. Os ganhos que as empresas podem obter com este tipo de relacionamento com seus fornecedores são a redução de *lead times*, o aumento da responsividade do fornecedor, melhor planejamento devido à disponibilidade informações mais acuradas, utilização de recursos técnicos da outra parte, redução de estoques, etc.

Construir relacionamentos de parceria entre clientes e fornecedores é um processo que engloba, entre outras atividades, a seleção do parceiro, a motivação das partes para a parceria e a manutenção gerencial do relacionamento ao longo do tempo. Deve haver entre as partes a combinação de estratégias corporativas para que a parceria seja realmente eficaz no sentido de trazer maior competitividade para a cadeia, o que faz com que o gerenciamento deste tipo de relacionamento reforce ainda mais a importância estratégica da gestão de suprimentos.

1.2 Quais os critérios para selecionar parceiros?

A percepção de risco referente às características dos fornecedores estabelece a relação com uma das principais atribuições da gestão de suprimentos que é administrar os processos de seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Por serem de naturezas distintas, estes processos são gerenciados de modo independente, mas mantém entre si características semelhantes quanto aos critérios de medição de desempenho.

O objetivo fundamental destes processos é decidir sobre a mais adequada fonte de fornecimento e vem acompanhada de outras deliberações importantes para a empresa como a quantidade de fornecedores que participarão da carteira de abastecimento do item e o volume de pedidos a serem alocados para cada um destes fornecedores (WEBER; CURRENT, 1993, p. 173; PAN, 1989).

A escolha adequada de um fornecedor pode produzir resultados positivos no sistema de suprimentos enquanto que uma escolha ruim certamente trará problemas não somente para uma área específica da empresa, mas também para outras funções envolvidas nesta decisão impactando diretamente na lucratividade da empresa.

A seleção de fornecedores inadequados aos propósitos estratégicos das organizações pode resultar na necessidade de futura substituição o que implica em custos de mudança. Aymard e Brito (2003) detalharam alguns destes custos de mudança, relacionando-os em categorias como recursos humanos (custos de treinamento, desgaste com o pessoal da empresa, gerenciamento da mudança, etc), recursos físicos, econômicos e tecnológicos (custos de novos equipamentos, perdas de sinergia, estabelecimento de novos arranjos logísticos, etc), percepção de risco (familiaridade de marca, confiança e economias de comunicação), garantias contratuais e perdas de clientes.

Os processos de escolha de fornecedores são pertinentes a qualquer tipo de compra que a empresa deseja efetuar. Como as políticas de relacionamento com fornecedores variam em função da estratégia, há a necessidade de se desenvolverem métodos flexíveis de seleção de fornecedores que reflitam as estratégias corporativas, considerem as restrições de compradores e fornecedores e envolvam variáveis tangíveis e intangíveis (GHODSYPOUR; O'BRIEN, 1998).

Quando tratamos especificamente de parcerias entre clientes e fornecedores imediatamente somos remetidos à referência de relacionamentos que almejam o longo prazo e que demandam alto grau de comprometimento entre as partes. Isto pode ser sintetizado na busca de compartilhamento de objetivos e sinergia das estratégias das duas empresas. Dentro deste contexto, a escolha de parceiros para a construção de relacionamentos colaborativos torna-se ainda mais importante.

Um processo adequado de seleção de fornecedores pode minimizar os riscos de transtornos num relacionamento entre empresas, mas deve ser seguido de práticas de monitoramento que visem à continuidade do relacionamento. Kannan e Tan (2002, p.18) atestaram que a ênfase na construção e manutenção de relacionamentos que se sustentam na integração de atividades entre empresas é a chave para o aumento de desempenho dos negócios.

Dentro deste cenário, propomos então a seguinte pergunta de pesquisa:

Quais os critérios utilizados por empresas de grande porte no processo de seleção de fornecedores quando se deseja construir um relacionamento de parceria entre as empresas?

O motivo para o estudo ser realizado em empresas de grande porte será melhor detalhado quando abordarmos a metodologia de pesquisa. Porém, adiantando um pouco do assunto, a escolha deste tipo de empresa se deu pela realidade de que o nível de formalização de processos é maior em empresas de grande porte e, portanto, pode haver maior padronização da forma de aplicação dos critérios de seleção de fornecedores.

Como norteadores do processo de investigação, quatro objetivos foram traçados para compor o ambiente da pesquisa. No primeiro objetivo buscamos investigar se o não atendimento dos critérios considerados de grande importância pelas empresas compradoras bloqueiam a continuidade do processo. Isto significa identificar se a possibilidade de aprovação do fornecedor é excluída nos casos em que este não cumpre os requisitos de um critério muito importante ou se, no mínimo, parte-se para o desenvolvimento conjunto para atendimento dos requisitos de aprovação.

Alguns aspectos relevantes do processo de seleção de fornecedores também serão estudados com o intuito de caracterizar a organização de suprimentos para aplicação dos critérios. Nosso segundo objetivo é estudar o processo sob a perspectiva de forma de condução das atividades. Esperamos identificar as etapas que as empresas utilizam neste processo e a alocação dos critérios de seleção nestas etapas.

O terceiro objetivo é investigar como a determinação da fonte de abastecimento é realizada dentro da organização sob a perspectiva de decisão individual ou em grupo. Buscamos

identificar se a decisão sobre a aprovação do fornecedor é tomada através de grupos multifuncionais, independente da coleta de informações que proporcionem um diagnóstico sobre o critério ter sido operacionalizada de forma individual por um departamento específico.

Esta pesquisa está totalmente voltada para critérios de seleção de fornecedores. Por isso, nosso quarto e último objetivo é consolidar, a partir da literatura sobre o tema, uma ampla lista de critérios de seleção de fornecedores que contemple a abrangência de suas definições para garantir uniformidade de interpretação em cada atributo de avaliação.

Na busca de atender estes objetivos e responder a pergunta de pesquisa, esperamos também estar proporcionando uma contribuição para novos estudos acadêmicos sobre o tema.

1.3 Estruturação do texto

O texto para apresentação deste trabalho acadêmico de pesquisa está dividido em capítulos e seções que buscam orientar o leitor dentro de uma seqüência de assuntos relacionados ao tema de pesquisa. Inicia-se com a introdução ao tema e à pergunta de pesquisa já apresentadas, para então partir para os três próximos capítulos referentes à revisão de literatura.

No capítulo 2 foram abordados aspectos da gestão de suprimentos como conceitos, definições e objetivos de compras. Nas seções deste capítulo encontram-se as possíveis estruturas funcionais que as empresas adotam para a realização das atividades de compras, algumas variações de modelos para classificação de tipos de produtos e algumas formas com que a literatura categoriza os tipos de relacionamentos entre empresas, especialmente na relação entre empresas fornecedoras e compradoras. Finalizando este capítulo são apresentadas características específicas dos relacionamentos de parceria como conceitos, aspectos motivadores e de manutenção de relacionamentos colaborativos.

O capítulo 3 trata de características do processo de seleção de fornecedores e as etapas que compõe este processo. No capítulo 4 é dada atenção especial aos artigos sobre critérios de seleção de fornecedores publicados no meio acadêmico. Para o acompanhamento da evolução destes critérios, foi feito neste capítulo uma revisão de literatura de caráter longitudinal desde

a origem do tema até as publicações mais atuais. Vale informar que foram conduzidas pesquisas entre as principais revistas de administração e os principais congressos de administração e engenharia de produção do país onde constatamos a grande escassez de material sobre o tema na produção acadêmica brasileira. Este capítulo finaliza com a apresentação da lista de critérios de seleção de fornecedores e suas respectivas definições que serviram de base para a condução dos trabalhos.

O capítulo 5 trata da metodologia de pesquisa onde se define o método utilizado para condução da pesquisa, os atributos para seleção das empresas, os motivos que fizeram considerar a aplicação da pesquisa em empresas de grande porte e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo 6 contém os resultados da pesquisa de campo descrevendo os aspectos da gestão de suprimentos e processo de seleção de fornecedores identificados nas empresas estudadas. Para maior aprofundamento dos resultados obtidos, no capítulo 7 são feitas análises conjuntas dos resultados onde os assuntos abordados são discutidos à vista da revisão de literatura apresentada e também quanto às diferentes práticas encontradas nas empresas. Com base nestas análises, o capítulo 8 apresenta as conclusões do trabalho de forma a responder a pergunta de pesquisa e atender os objetivos já formalizados no início do texto.

O capítulo 9 trata das considerações finais, pontos para futuras pesquisas e implicações acadêmicas e gerenciais. Concluindo os trabalhos, são apresentadas as referências bibliográficas que suportaram as discussões sobre o tema e, no apêndice, os materiais de suporte para condução da pesquisa.

2 GESTÃO DE SUPRIMENTOS E PARCERIAS

Neste capítulo procuramos apresentar a revisão de literatura sobre alguns conceitos da gestão de suprimentos que são relevantes para a pesquisa. Na primeira seção são expostas as responsabilidades e objetivos de suprimentos buscando uma definição de suas atribuições dentro da organização. Inserimos aspectos de hierarquia funcional que impactam diretamente na forma com que as áreas de suprimentos são gerenciadas e, portanto, como os processos de seleção de fornecedores são conduzidos. Apresentamos também algumas linhas de categorização de produtos utilizadas para classificação de itens quanto a sua importância. Finalizando o capítulo, damos atenção para os tipos de relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras, especialmente o relacionamento de parceria que é objeto deste estudo.

2.1 Conceitos de gestão de suprimentos

2.1.1 Objetivos da função de compras

Antes de iniciarmos a apresentação desta seção é importante esclarecermos os termos que estaremos utilizando para nos referenciarmos ao assunto. Conforme apresentado por Leenders e Fearon (1997, p. 5), termos como compras (*purchasing*), suprimentos (*supply*) e *procurement* vêm sendo utilizados na literatura de forma intercambiável identificando semelhantes responsabilidades aportadas sob diferentes títulos. Outras vertentes preferem explicitar as devidas acepções dos termos mesmo que estas definições não sejam plenamente aceitas nas instituições. Para esta pesquisa, estaremos aplicando a primeira opção, ou seja, os termos utilizados terão o mesmo significado.

Segundo Larson e Halldorsson (2002), na literatura acadêmica ainda persiste uma discussão sobre as responsabilidades e diferenças entre gestão da cadeia de suprimentos (GCS) e gestão de suprimentos (ou gestão de compras). Os autores identificaram quatro perspectivas sobre o assunto que são esquematizadas na Ilustração 1. Na visão tradicionalista, a gestão da cadeia de suprimentos é um ramo estratégico de compras; a visão de nova rotulagem identifica que

as funções são similares; a visão interseccionista entende que a gestão da cadeia de suprimentos é uma função específica que compartilha atividades com outras áreas da empresas, incluindo compras; e, finalmente, a visão unionista, inversa da tradicionalista, onde a gestão de compras esta inserida dentro do contexto de gestão da cadeia de suprimentos.

Ilustração 1 - Perspectiva de compras versus gestão da cadeia de suprimentos
 FONTE: LARSON; HALLDORSSON, 2002, p. 37.

Na pesquisa com educadores membros do ISM (*Institute of Supply Management*) houve uma indicação de que a gestão da cadeia de suprimentos está fortemente relacionada com aspectos de logística e nem tanto de compras e também que a visão tradicionalista é a de menor aceitação pelos respondentes.

Partimos então para uma definição mais precisa de compras. De acordo com Steele e Court (1996, p. 2): “É o processo pelo qual uma empresa (ou outra organização) contrata terceiras partes para obter os bens e serviços requeridos para cumprir seus objetivos de negócio da maneira mais eficaz em termos de prazo e custo.”

Esta definição nos leva a observar que a função de compras não pode mais ser tratada de forma simplesmente operacional, mas sim de ser compreendida como peça ativa no processo de alcance dos objetivos corporativos. Para que isto seja atingido, a função deve estabelecer procedimentos de compras que estejam coerentes com estes objetivos e que estejam disseminados entre todos os executores das práticas de suprimentos na organização. Além dos objetivos, as estratégias de aquisição devem buscar o reflexo das políticas e valores da

empresa para garantir uma interação com os demais departamentos de interface e não dar chance de ser tratada como uma função isolada pela administração da empresa.

É comum encontrarmos na literatura que a área de compras tem como metas a aquisição do material certo, na quantidade certa, no prazo adequado, com o fornecedor correto a um bom preço. Dentro desta nova perspectiva, somam-se a estes objetivos outros como evitar o desperdício e obsolescência dos itens adquiridos, sustentar a posição competitiva da empresa, defender a imagem da empresa junto ao mercado fornecedor e desenvolver uma boa rede de relações internas já que é uma área de grande interação com os outros departamentos da empresa (ZENS, 1994, p. 9).

Segundo Leenders e Fearon (1997, p. 35), a função de compras trabalha com nove objetivos principais: (i) fluxo de materiais ininterruptos, (ii) gestão de inventário, (iii) melhoria de qualidade, (iv) desenvolvimento de fornecedores, (v) padronização, (vi) busca do mais baixo custo total, (vii) melhoria da posição competitiva, (viii) desenvolvimento de relações interfuncionais e (ix) redução de despesas administrativas.

Certamente um dos principais focos da estratégia de suprimentos é a construção e manutenção dos relacionamentos com os fornecedores (STEELE; COURT, 1996, p. 20). Estas atividades devem ter coerência com a situação de compras quanto ao tipo de produto ou serviço a ser adquirido e também quanto ao tipo de relacionamento que as partes desejam manter no curto prazo, mas que pode ser desenvolvido para longo prazo.

2.1.2 Organização do departamento de suprimentos

Quando tratamos de hierarquia funcional não estamos simplesmente objetivando a apresentação de organogramas funcionais, mas sim estamos tentando entender a importância que cada empresa determina para seus departamentos considerando todo o contexto que envolve suas atividades.

Estas definições de estruturas organizacionais são particulares de cada empresa e precisam estar adequadas ao tamanho da organização, ao tipo de mercado em que atuam, à tecnologia e processos envolvidos, aos tipos de pessoas empregadas, à volatilidade dos mercados e à

disponibilidade de recursos (BAILY *et al*, 2000, p. 71). Também a maneira com a qual as empresas individualmente absorvem uma das perspectivas de compras *versus* GCS apresentadas na seção anterior impacta diretamente na construção de sua hierarquia funcional. E isto não se aplica somente ao departamento de compras, mas a todos os departamentos de uma organização.

Dois pontos são importantes de serem levantados quando tratamos de estrutura organizacional em compras: a posição do departamento dentro da empresa e a estrutura interna do departamento. Certamente não existe uma única forma ou a forma mais correta de alocar o departamento de compras dentro de uma organização.

Da mesma forma, definir como a hierarquia funcional interna ao departamento deveria funcionar não é tarefa para pessoas que não estão inseridas no contexto da organização e que por isso não possuem o compromisso de resultados esperados pelos gerentes das instituições. O objetivo aqui é apresentar alguns desenhos de hierarquias funcionais para ilustrar esta variabilidade.

Assim como outros departamentos da empresa, o departamento de suprimentos pode estar alocado como uma função da alta administração (Ilustração 2).

Ilustração 2 - Organograma com suprimentos em posição de alto nível
 FONTE: ZENS, 1994, p. 85.

Em outros casos, o departamento de suprimentos entra como participante da gestão de outra área considerada mais estratégica em função do negócio da organização. Áreas como financeiro e operações são as mais comumente encontradas para englobar as atividades de compras (Ilustração 3).

Como resultado da entrada de empresas multinacionais nos mercados e também em função da adequação logística de algumas empresas de grande e médio porte, tem havido no meio

corporativo um movimento que instigou as empresas a avaliarem seus departamentos de suprimentos quanto à centralização ou descentralização.

Ilustração 3 - Organograma com suprimentos subordinado à gerência financeira

FONTE: ZENS, 1994, p. 86.

Nos casos em que o departamento é centralizado, as divisões procedem às solicitações para um único destino que se encarrega de realizar as atividades de aquisição. Para os casos em que a descentralização foi o modelo adotado, as divisões da empresa ou suas diversas plantas realizam as compras por elas mesmas mas, de forma geral, seguindo um único procedimento de compras. Em situações em que a exigência de maiores controles é demandada, um departamento corporativo de suprimentos é criado, seja para acompanhar os trabalhos dos departamentos das divisões, seja para realizar compras estratégicas para obtenção de ganhos em economia de escala (Ilustração 4).

Ilustração 4 - Organograma com departamento corporativo de suprimentos

FONTE: LEENDERS; FEARON, 1997, p. 53.

Outra variação encontrada na literatura sobre a estrutura funcional de suprimentos diz respeito à existência de um departamento específico de gestão de materiais. Quando esta não é a opção da empresa, pode ser considerado que as funções referentes a controle de estoque e movimentação de materiais ficam, na maioria dos casos, com as demais funções de operações industriais. Nos casos em que a empresa identifica a necessidade de um departamento específico para gestão de materiais, a área de suprimentos entra nesta estrutura organizacional participando como função responsável pelos contatos com fornecedores garantindo os recebimentos de produtos adquiridos (Ilustração 5).

Ilustração 5 - Organograma com a presença de gestão de materiais

FONTE: ZENS, 1994, p. 102.

A construção da organização interna do departamento de suprimentos é função de variáveis de naturezas diferentes das apresentadas na seção anterior. Neste caso as maiores interferências estão relacionadas com o volume de bens e serviços comprados e a capacitação dos membros do departamento (BAILY et al, 2000, p. 79). De forma geral, em empresas de pequeno porte a estrutura do departamento de suprimentos pode ser conformada com a presença de um comprador sênior que atua como gerente de suprimentos tendo em sua estrutura, além de outros poucos compradores, funcionários que são responsáveis pelo apoio de compras.

Conforme já mencionado na introdução desta pesquisa, este estudo busca analisar empresas de grande porte. Para este tipo de empresas a necessidade de especialização dos compradores se torna mais proeminente devido às negociações normalmente serem de grandes volumes e, portanto, qualquer variação do mercado tem um impacto significativo nos resultados das empresas. O modelo com que estas empresas vão tratar da especialização de seus compradores varia de empresa para empresa em função de sua realidade de mercado fornecedor e práticas de gestão interna. A estrutura do departamento de suprimentos em empresas de grande porte pode ser exemplificada conforme Ilustração 6.

Ilustração 6 - Organograma típico de suprimentos para empresa de grande porte

FONTE: LEENDERS; FEARON, 1997, p. 45.

Os exemplos apresentados referem-se apenas a estruturas que buscam nortear as empresas quanto à forma de construir uma hierarquia funcional adequada à realidade e contingências de cada organização individualmente.

As literaturas analisadas que tratam das organizações de compras ainda não consideram a ligação entre a estrutura funcional e os tipos de relacionamentos entre empresas. Dyer *et al* (2001) pesquisaram o motivo pelo qual empresas como Oracle, Hewlett-Packard, Eli Lilly e Parke-Davis (divisão da Pfizer) conseguiram gerar sistematicamente mais valor em suas alianças estratégicas com fornecedores do que outras empresas.

A constatação é de que estas empresas construíram em suas organizações uma função dedicada a coordenar todas as atividades relacionadas com as alianças estratégicas, inclusive com responsabilidade pela avaliação da cultura organizacional dos parceiros. Esta nova função tem caráter de unidade de negócio e possui funcionários e recursos específicos para o desenvolvimento das atividades. Particularmente acreditamos que a inclusão desta relação entre função e tipo de relacionamento deva começar a participar da literatura acadêmica sobre organização da gestão de suprimentos.

2.1.3 Classificação dos produtos a serem adquiridos

Diversas são as formas com que se podem definir os tipos de produtos a serem adquiridos dentro de uma empresa. Leenders e Fearon (1997, p. 175) apresentaram formas simples como o agrupamento em categorias afins (matérias-primas e peças de manutenção, por exemplo), por frequência de compras, compra para estoque ou não, natureza física do item (líquido, sólido, etc) e tipo de transporte utilizado. Destas mais simples, talvez a mais utilizada seja a construção de uma curva ABC do valor monetário das compras realizadas por determinada empresa e que pode seguir as diretrizes apresentadas no Quadro 1. Os valores apresentados são adaptados para cada empresa e, conforme os autores citados, podem ser distribuídos em mais classes.

Quadro 1 - Pareto do valor monetário de compras

Classe	Percentual de itens comprados	Percentual do total do custo dos produtos
Itens A	10	70-80
Itens B	10-20	10-15
Itens C	70-80	10-20

FONTE: LEENDERS; FEARON, 1997, p. 175.

Para a determinação das diferenças de importância entre os critérios de seleção de fornecedores, Lehman e O'Saughnessy (1974) agruparam os produtos industriais em quatro categorias baseadas nos possíveis problemas associados aos produtos. Os autores reforçam que as categorias não são mutuamente excludentes, ou seja, o mesmo produto pode apresentar mais de um tipo de problema associado. As categorias propostas são:

- Produtos de pedidos rotineiros (tipo 1): são aqueles utilizados comumente pela empresa sem nenhum tipo de dúvidas quanto à utilização ou capacidade funcional. Para este tipo de produto não há expectativa de surgimento de problemas significativos durante o uso.
- Produtos com problemas procedimentais (tipo 2): são aqueles em que a adequação ao uso é certa, porém os usuários diretos devem ser ensinados na forma de utilização e manuseio. Nesta categoria ficam evidenciados como produtos melhores aqueles que minimizam o tempo de aprendizagem e possuem como característica a facilidade operacional.

- Produtos com problemas de desempenho (tipo 3): são aqueles em que há dúvidas quanto a se o produto desempenhará sua função técnica satisfatoriamente. Nestes casos os compromissos de compras somente são assumidos quando os problemas de desempenho são resolvidos após um período de experimentação e ajustes na operação do cliente.
- Produtos com problemas “políticos” (tipo 4): são identificados como aqueles produtos que atenderão um sistema onde mais de um departamento será usuário e, portanto, os requisitos de cada departamento podem não ser congruentes. São os produtos que necessitam de mudanças e adaptações para acomodação das especificações de diversos usuários. Entram nesta categoria também os produtos que competem pela alocação de recursos financeiros da empresa.

Outra forma de classificar os itens de compra foi desenvolvida por Kraljic (1983, p. 112) e que continua bastante atual conforme Baily *et al* (2000, p. 23). Trata da avaliação do item em termos de duas grandezas: (i) risco de suprimentos referente à disponibilidade, número de fornecedores, demanda competitiva, riscos de armazenagem e possibilidade de substituição e (ii) impacto no lucro definido como volume comprado, percentual do custo total de compra e impacto na qualidade do produto ou no crescimento do negócio. A Ilustração 7 apresenta o esquema desta forma de classificação.

Ilustração 7 - Posicionamento de itens de compra

FONTE: BAILY, 2000, p. 23.

Este tipo de classificação permite à administração de compras elaborar as estratégias para seus processos internos de suprimentos conforme apresentado a seguir:

- Os itens estratégicos, definidos pelo grande potencial de lucro e um alto risco de suprimentos por efeito de pouca disponibilidade no mercado, grande demanda competitiva ou pouca possibilidade de substituição, demandam uma acuracidade maior na previsão de demanda, melhores informações do mercado fornecedor e controles precisos de estoque. Estes itens são candidatos à construção de relacionamentos de longo prazo ou de parceria com os fornecedores.
- Os itens de gargalo precisam de segurança nos estoques e planos de contingência para minimizarem os efeitos do alto risco de suprimentos. São candidatos a contratos de médio prazo podendo se estender ao longo prazo caso não haja interferências negativas dos custos da gestão do contrato.
- Os itens de alavancagem demandam práticas híbridas compostas de contratos e compras esporádicas com metas ousadas de preços, pois são itens que carregam todo o poder de barganha do comprador gerado por um mercado de baixo risco de suprimentos.
- Para os itens rotineiros ou não-críticos, a demanda é por um eficiente processo de compras com vistas à otimização dos custos totais de aquisição e logística.

2.2 Parcerias entre compradores e fornecedores

Quando falamos de relacionamentos em suprimentos é preciso entender que tanto a parte compradora quanto a fornecedora está na busca de operacionalizar sua estratégia competitiva definida para atingir metas financeiras ou de mercado. O alcance dos objetivos individuais das empresas é influenciado pelo tipo de relacionamento que será adotado para tratamento das negociações comerciais.

Portanto, a definição deste tipo de relacionamento e os resultados advindos desta decisão dão uma perspectiva de satisfação das empresas quanto às suas expectativas de negócio. Se uma das partes não fica satisfeita com os resultados da transação certamente o modelo adotado não é o ideal para a construção da relação. Leenders e Fearon (1997, p. 277) propuseram um modelo para entendimento da satisfação entre comprador e fornecedor que pode ser útil para calibrar o tipo de relacionamento entre as empresas (Ilustração 8).

Ilustração 8 - Modelo de satisfação entre empresas

FONTE: LEENDER; FEARON, 1997, p. 277.

Os relacionamentos de longo prazo somente se sustentam quando as partes encontram-se na zona de satisfação. Quando o relacionamento encontra-se nos quadrantes B ou C a situação entre as empresas é instável e a busca por adequações na relação deve ser o objetivo das partes. Especificamente na situação B, onde o comprador tem interesse na manutenção do relacionamento, pode haver uma iniciativa deste com o intuito de desenvolver o fornecedor na tentativa de trazê-lo para a zona de satisfação. Quando o relacionamento está alocado na zona de insatisfação não é muito provável que a relação entre as empresas tenha continuidade.

Os tipos de relacionamentos entre empresas podem ser classificados de diversas formas dependendo do critério adotado pelo autor. Nossos próximos tópicos abordarão algumas destas formas e as características de cada uma delas.

2.2.1 Algumas formas de categorizar relacionamentos entre empresas

Merli (1994) desenvolveu o conceito denominado *comakership* para traduzir a lógica do relacionamento entre compradores e fornecedores baseado no desenvolvimento das interações operacionais. Neste conceito, os relacionamentos podem ser definidos em três classes:

- Classe III: refere-se a fornecimentos tradicionais onde o produto possui uma especificação mínima de qualidade, a negociação tem foco em preço, os lotes são individuais e necessitam de inspeções sistemáticas, o nível de estoque do comprador é relativamente alto como fator de segurança e, principalmente, a duração do relacionamento é curta.
- Classe II: refere-se a fornecimentos onde há integração somente operacional entre as partes (*comakership* operacional); são características deste tipo de relacionamento as possibilidades de variação de preços dentro de critérios previamente acordados, responsabilidade do fornecedor pela qualidade dos produtos e sobre as consequências de utilização, possibilidade de fornecimentos em lotes pequenos e freqüentes segundo a lógica do JIT (*just-in-time*) e compromisso com a melhoria contínua, pois o relacionamento é de longo prazo.
- Classe I: são os fornecimentos onde há integração completa entre as partes dentro de uma lógica de parceria nos negócios (*comakership* global); além dos aspectos operacionais apresentados na Classe II, neste tipo de relacionamento há um intercâmbio constante de informações de produto e processo além de cooperação no desenvolvimento de novos produtos inclusive com investimentos comuns em tecnologia.

Bensaou (1999) identificou que o nível de investimento realizado pelas empresas para a construção de um relacionamento entre comprador e fornecedor possui correlação significativa com o perfil e com as práticas de gestão destas relações. Foram apresentados quatro tipos de relacionamentos baseados no tipo de investimento conforme Ilustração 9.

Ilustração 9 - Perfis de relacionamento com base em investimento
 FONTE: BENSOU, 1999, p. 36.

A caracterização destes perfis e de suas respectivas práticas gerenciais é:

- Transações de Mercado: são realizadas para produtos padronizados, com tecnologia madura e onde há pouca inovação. O mercado é bastante competitivo pois conta com muitos fornecedores e demanda estável. Neste tipo de relacionamento a troca de informações entre as empresas ocorre principalmente no momento da negociação e a rotina de trabalho segue um procedimento estabelecido onde há pouca interdependência entre compradores e fornecedores.
- Comprador Cativo: o produto é tecnicamente complexo, com poucas inovações e construído sob uma tecnologia madura. O mercado possui demanda estável com poucos fornecedores, porém estes detêm a propriedade tecnológica o que resulta num alto poder de barganha do fornecedor. Relacionamentos deste tipo possuem canais abertos de comunicação entre os departamentos das empresas, visitas mútuas, e há um grande esforço por parte do comprador no sentido de buscar colaboração do fornecedor.
- Parcerias Estratégicas: os produtos são baseados em tecnologias novas com alto grau de customização e integração de subsistemas e partes. O mercado é competitivo e concentrado, com trocas frequentes de competidores devido à ausência de um padrão dominante. Os fornecedores (parceiros) detêm a tecnologia e a competência em engenharia de inovação. Os relacionamentos são permeados com trocas de informações frequentes, visitas regulares entre os funcionários das empresas e com muito tempo

despendido em coordenação de trabalhos interorganizacionais. A confiança mútua e o compromisso com a relação são muito fortes.

- Fornecedor Cativo: os produtos são altamente complexos com tecnologia inovadora desenvolvida pelo fornecedor. O mercado é instável com muitas trocas de fornecedores devido ao desenvolvimento freqüente de novas funcionalidades para os produtos. Como o investimento é grande por parte do fornecedor seu poder de barganha é reduzido em função da sua dependência do comprador. Neste tipo de relacionamento há pouco intercâmbio de informações sendo que, quando visitas ocorrem, geralmente são dos fornecedores para os compradores. A confiança entre as empresas é grande, porém não há um senso de colaboração muito forte.

Outra linha de categorização de relacionamentos entre empresas é, talvez, a mais estabelecida nas pesquisas acadêmicas e trata das variações de relacionamentos entre empresas na forma de segmentação estratégica de fornecedores. Dyer *et al* (1998) identificam três tipos de segmentos de relacionamento com fornecedores: *arm's length*, parcerias e *quasi-market*.

Arm's length, também referido na literatura como modelo tradicional ou de mercado, é o termo usado para o regime de relacionamento onde a confiança entre as empresas é limitada e, portanto, mecanismos bastante formais de contratação são utilizados para salvaguardar as partes envolvidas. Bronzo (2004, p. 64) caracteriza este regime como uma “[...] tentativa dos agentes contratantes de minimizar ao máximo sua dependência em relação aos fornecedores, aumentando seu poder de negociar preços ou outras condições de fornecimento.”

Este tipo de relacionamento é caracterizado pelos contratos de curto de prazo ou por pedidos esporádicos, incitando a competição entre fornecedores. Em geral, os fornecedores são mantidos à distância para evitar qualquer tipo de comprometimento do comprador em estabelecer outros tipos de relacionamentos.

Segundo Landeros e Monczka (1989, p. 11) neste tipo de relacionamento o comprador sente-se seguro quanto a não depender de um único fornecedor, pois existe a possibilidade de adquirir o mesmo material com diversos outros fornecedores minimizando o risco de interrupção no abastecimento e com preços baixos advindos da possibilidade de leilão entre os fornecedores concorrentes.

Já o regime de parceria está fundamentado em compromissos entre as empresas para um relacionamento de longo prazo que se baseia na confiança mútua e na definição clara de objetivos comuns tendo como conceitos fundamentais o compartilhamento de riscos e recompensas. Bronzo (2004) descreve, no regime de parceria, a existência de práticas colaborativas entre as empresas podendo chegar ao nível de integração de processos. Por ser objeto deste estudo, este tipo de relacionamento será aprofundado no próximo tópico deste capítulo.

Dyer *et al* (1998) analisaram os regimes *arm's length* e parceria na indústria automobilística americana, japonesa e coreana com o objetivo de verificar se na prática as empresas utilizam os conceitos de segmentação de fornecedores. Informações de fornecimento sob os dois regimes foram comparadas para avaliar se havia diferença significativa que pudesse evidenciar o tratamento segmentado. Estes dados compreenderam informações de vendas anuais, participação da montadora no faturamento, compartilhamento de informações, assistência para programas de redução de custos e melhorias de qualidade, confiança entre as partes, duração dos contratos e outros.

Os resultados indicaram que nos Estados Unidos a estratégia de suprimentos é ter fornecedores não exclusivos e que competem entre si nos dois regimes estudados, *arm's length* e parceria. Não foram encontradas diferenças significativas entre as formas de gestão de fornecedores, portanto sem segmentação. No Japão a estratégia de suprimentos encontrada foi de ter fornecedores que basicamente atendem somente uma montadora havendo diferença significativa entre as formas de gestão de fornecedores nos dois regimes. Comprovou-se então a aplicação prática da segmentação de fornecedores. A Coreia apresentou uma situação peculiar onde a estratégia de suprimentos segue à do Japão, ou seja, relacionamentos mais exclusivos e com algo grau de interação, porém não foram encontradas diferenças significativa entre as formas de gestão, concluindo com a ausência de segmentação de fornecedores.

A principal conclusão deste estudo é que para alcançar as vantagens de cada um dos regimes, o comprador deve analisar seus fornecedores e segmentá-los em dois grupos: o de fornecedores de itens estratégicos e de fornecedores de itens necessários, mas não estratégicos. Para este último grupo, o regime a ser adotado foi denominado de *quasi-market* e refere-se ao modelo tradicional, porém aplicado no longo prazo. Dyer *et al* (1998) atestam

que isto parece paradoxal uma vez que o regime tradicional, ou *arm's length*, é caracterizado pelo curto prazo. A intenção neste novo regime é manter dois ou três fornecedores do mesmo item competindo entre si através do estímulo de *benchmarking* de preço. O principal benefício deste modelo é a diminuição de custos de busca de fontes de fornecimento, permitindo aos fornecedores a maximização de economias de escala e mantendo a competição no mercado fornecedor.

2.2.2 O relacionamento de parceria

Lambert *et al* (1996, p. 28) definem parceria como sendo “...um relacionamento de negócios baseado em confiança mútua, compartilhamento de riscos e recompensas que rendem vantagem competitiva resultando num desempenho maior do que seria alcançado se as empresas estivessem trabalhando de forma individual.” Esta definição é corroborado por Dyer e Singh (1998) quando dizem que o incremento da vantagem competitiva das empresas parceiras é proveniente, entre outras formas, da rentabilidade extra que não poderia ser gerada se as empresas permanecessem trabalhando de forma isolada.

A literatura sobre o tema cria um conflito entre as definições de parcerias e alianças estratégicas, pois existe uma variação grande de conceitos e perspectivas para as abordagens que pode fazer com que os dois tipos de relacionamentos sejam tratados de forma similar ou então de forma completamente distinta (KLOTZLE, 2002, p.90).

Monczka *et al* (1998, p. 555-556) definem alianças com fornecedores como sendo “...relações cooperativas e de longo prazo desenhadas para influenciar as competências estratégicas e operacionais das empresas partícipes na busca contínua de benefícios para cada uma das partes. Estas alianças duram enquanto ambas as partes estiverem acumulando valores significativos.” Corbett (1999, p. 72) distingue as alianças por estas terem foco no alcance de objetivos estabelecidos independente da duração do relacionamento. Quando as metas são alcançadas, o relacionamento é interrompido podendo ser novamente ativado sob a construção de novos objetivos comuns para ambas as partes.

Apesar destas vertentes da literatura apresentarem conceitos distintos para parcerias e alianças, isto não é genericamente reconhecido pelos usuários destes conceitos. O que

encontramos com grande incidência é a aplicação destes conceitos de forma intercambiável, ou seja, à mesma relação entre empresas, ora a referência é como parceria, ora como aliança.

Esta pesquisa não tem o objetivo de alimentar estas discussões sobre definições objetivas de relacionamentos entre empresas. Desta forma adotamos que as parcerias são relacionamentos colaborativos de longo de prazo entre empresas fornecedoras e clientes que vêm neste tipo de relação uma forma de aumentar suas competitividades dentro da cadeia de suprimentos. Como forma de aprofundamento da teoria, é necessário observar pontos como motivação para construção de parcerias e também as características operacionais do relacionamento.

A motivação para a construção de parcerias vem de uma série de possíveis atributos que as empresas esperam adquirir. Segundo Yoshino e Rangan (1995), o maior fato gerador das alianças é a necessidade do rápido desenvolvimento de novas competências num grande número de áreas diferentes (tecnologia, desenvolvimento, manufatura, economia, marketing). Para Lambert *et al* (1996, p. 25), o acesso a novos mercados e a novas tecnologias também induz a construção de parcerias, mas o principal fator direcionador é o aumento esperado na lucratividade de ambas as empresas quando há o compartilhamento de ativos, compromissos de volumes a longo prazo e redução das variabilidades dos processos geradas pelo intercâmbio de informações.

Segundo Steele e Court (1996, p. 155), os principais benefícios que o comprador obtém num regime de parceria com fornecedores são:

- Redução de *lead times* e aumento da responsividade do fornecedor.
- Redução de estoques e custos administrativos e melhoria no fluxo de caixa.
- Melhoria no planejamento de volumes a longo prazo devido a disponibilidade de dados com maior acuracidade.
- Avanços tecnológicos e inovativos conseguidos com a melhoria do fluxo de informações e utilização de recursos técnicos de ambas as partes.
- Redução da falta de produtos.
- Diminuição no tempo de desenvolvimento de novos produtos.

Lemke *et al* (2003) dizem que os fornecedores podem ter uma contribuição bastante significativa no desempenho das empresas especialmente no que tange redução de custos, desenvolvimento de produtos e melhorias de qualidade. Sob a perspectiva do fornecedor, Corbett (1999, p. 73) atesta que estes desejam solidificar o relacionamento de parceria com seus clientes para aumentar sua participação no mercado ou então para reduzir a pressão sobre os preços praticados.

Klotzle (2002) aborda as alianças entre empresas sob o prisma da Teoria dos Recursos Empresarias e da Teoria de Aprendizagem Organizacional. Na primeira delas conclui que as empresas buscam a parceria como forma de conseguir acesso aos recursos de seus parceiros enquanto, na segunda teoria, as parcerias têm desempenho superior se as empresas envolvidas tiverem capacidade de aprender umas com as outras.

Dados os benefícios que podem motivar as parcerias, a gestão de suprimentos vem absorvendo práticas que colocam a implantação e gerenciamento deste tipo de relacionamento como uma de suas grandes responsabilidades. Pereira *et al* (2004) realizaram uma pesquisa sobre as atividades e responsabilidades da área de compras comparando empresas catarinenses e norte-americanas e concluem que as principais mudanças nas atividades das áreas de compras estão no foco em desenvolvimento de parcerias com fornecedores e de novas ferramentas de tecnologia de informação.

Mais ainda, os resultados indicaram que o envolvimento dos fornecedores no processo industrial das empresas compradoras, ou seja, parcerias no processo produtivo, estão entre as principais evoluções nos relacionamentos entre empresas até 2008. Apesar de tratar-se de uma pesquisa regional que certamente não retrata amplamente a realidade brasileira, seus resultados podem indicar uma preocupação das empresas nacionais quanto à inserção no tema.

Conforme já apresentado na seção anterior, o regime *arm's length* é um ponto de relacionamento entre empresas em que o compromisso assumido tem caráter instantâneo, pontual para cada aquisição. No extremo oposto a este relacionamento temos a integração vertical onde o negócio de uma empresa é suprido por ela mesma, reduzindo significativamente o custo de transação associado com o processo de compras. Porém,

tipicamente os custos totais tendem a aumentar ao longo do tempo pois a empresa precisa gerenciar tecnologias e processos diferentes de seu negócio principal.

Situados entre estes dois extremos encontram-se os relacionamentos colaborativos dentro dos quais se inserem as parcerias entre fornecedores e compradores. Landeros e Monczka (1989, p. 12) traçaram um paralelo entre parcerias e estes dois opostos encontrando similaridades, pois nos relacionamentos de mercado as atividades de produção não estão sob a administração do comprador e na integração vertical a fonte de suprimentos possui um comportamento colaborativo para solução de problemas contingenciais.

Neste espectro de relacionamentos interorganizacionais, Lorange e Ross (1995, p. 15) inserem outros modelos entre os opostos citados com base no grau de integração vertical dentro das organizações. Desta forma, entram neste cenário as colaborações informais e formais, as *joint ventures*, empreendimentos com participação societária e fusões e aquisições.

Lambert *et al* (1996) seguem uma linha semelhante, mas categorizam as relações de parceria em três tipos conforme Ilustração 10 abaixo.

Ilustração 10 - Tipos de parcerias
 FONTE: LAMBERT *et al*, 1996, p. 28.

- Tipo I: onde uma empresa reconhece a outra como parceira, mas há limitações de atividades conjuntas de planejamento e coordenação envolvendo apenas uma divisão de cada empresa e durante um curto espaço de tempo.
- Tipo II: as parcerias deste tipo experimentam um progresso na integração de atividades envolvendo mais áreas e departamentos de cada empresa e o horizonte de tempo é de longo prazo.
- Tipo III: as empresas possuem uma grande integração de atividades tratando-se mutuamente como uma extensão de seus próprios negócios; o sentimento de que a relação perdurará por um longo tempo é presente neste tipo de parceria.

Na base das características operacionais das parcerias, Cooper e Gardner (1993) definem bons relacionamentos entre empresas como sendo o sistema que considere aspectos do ambiente de negócio e que proporcione a execução de elementos de parceria demandados pelo tipo de relação almejada pelas partes. As características ambientais de relacionamentos de parceria podem ser identificadas através de seis formas:

- Planejamento: reuniões conjuntas e comunicação intensa sobre os aspectos operacionais da parceria.
- Compartilhamento de riscos e benefícios: implica na compreensão dos altos e baixos existentes nos respectivos negócios advindos de sazonalidade e ciclos de desempenho.
- Prolongamento: trata da expectativa de que o relacionamento continuará no futuro.
- Intercâmbio sistemático de informações operacionais: esta troca de informações desenvolve as habilidades necessárias para se manter um relacionamento estável.
- Controles operacionais: a geração de controles para monitoramento da eficiência do relacionamento requer um alto nível de comprometimento entre as partes, pois ações serão tomadas para melhoria dos resultados operacionais.
- Interligação entre as culturas corporativas: é a forma ideal para se ter sucesso na parceria, pois os executivos envolvidos possuem similaridade nas metas e valores o que facilita o compartilhamento de ações.

Para Lambert *et al* (1996), um modelo de parceria tem três elementos: os direcionadores, os facilitadores e os componentes. Os direcionadores são os elementos que motivam a construção de parcerias e que foram abordados de forma ampla no início desta seção do trabalho.

Os elementos facilitadores estão ligados ao ambiente em que a parceria está inserida. Fatores como compatibilidade de valores, cultura organizacional, tamanho e reputação levam certo conforto aos envolvidos já que terão objetivos comuns dentro de um esquema de trabalho com certo grau de similaridade. A disposição que os parceiros desenvolvem para um tratamento quase ou totalmente de exclusividade também são elementos facilitadores das melhorias no relacionamento.

Os componentes são os últimos elementos e tratam das atividades conjuntas e processos que, além de construir as parcerias, são responsáveis pela manutenção do relacionamento. Neste grupo entram as atividades de planejamento integrado, controles operacionais do relacionamento, formas de comunicação, lealdade ao compromisso firmado entre as partes, tipos e cláusulas de contratos, escopo da parceria e investimentos financeiros que as empresas deverão aportar para que a parceria seja concretizada.

A pesquisa de Lemke *et al* (2003) buscou trazer dados empíricos sobre os conceitos de parcerias entre compradores e fornecedores de modo a tratar o tema da forma como é operacionalizado. Para isso, utilizaram uma técnica da psicologia (*repertory grid*) para gerar uma lista de constructos que constituem os principais atributos que cercam este conceito. As entrevistas foram conduzidas em empresas alemãs do setor de engenharia e os principais constructos gerados são apresentados no Quadro 2, indicando quais os atributos que permeiam os conceitos de parceria e a frequência com que foram citados nas dez entrevistas realizadas.

Quadro 2 - Constructos para relacionamentos de parceria

Atributos	Frequência
Relacionamentos pessoais	7
Produtos especiais	7
Manutenção do relacionamento	6
Flexibilidade	6
Qualidade	5
Desempenho de entrega	5
Proximidade geográfica	4
Dependência	4
Desenvolvimento de novos produtos	3
Tratamento de reclamações	3
Cultura organizacional	3
Importância	3
Abertura	3
Volume de <i>turn over</i>	2
Tamanho da empresa	2
Compromisso	2
<i>Feedback</i>	2
Orientação para o cliente	2
Serviços adicionais	2
Preço	2

FONTE: LEMKE *et al*, 2003, p. 25

Uma das principais conclusões deste estudo está no fato de que os requisitos de qualidade, preço e entrega são indiferentes quanto às formas de relacionamento o que pode sugerir que estes atributos são considerados como básicos em qualquer forma de transação comercial entre empresas. Esta pesquisa é limitada por ser setorial o que restringe a abrangência dos conceitos a apenas um grupo de empresas de determinado país e pode não refletir necessariamente o todo. Portanto, outros atributos das parcerias, mesmo que não demonstrados de forma empírica pela literatura, constituem uma complementação aos resultados apresentados pelos referidos pesquisadores.

O estudo de Claro *et al* (2002, p. 10) reforça alguns dos constructos apresentados concluindo que os relacionamentos de longo prazo requerem uma interdependência equilibrada entre as partes como forma de reduzir os custos de transação e manterem o foco na administração do relacionamento. Mais ainda, uma de suas conclusões é de que os executivos devem dar atenção ao caráter social dos relacionamentos entre as empresas (*Ibid.*, p. 16).

Dois outros pontos importantes abordados neste estudo referem-se à (i) disponibilização de recursos de comunicação para lidar com as redes de parceiros como forma de manter os relacionamentos de longo prazo e identificar empresas fornecedoras para futuros relacionamentos e (ii) a capacidade coletiva de aprendizado como forma de favorecer o desenvolvimento de rotinas e inovações tecnológicas.

Nessa mesma linha, Melo e Sawislak (2004, p.9) dizem que “...relações de colaboração entre clientes e fornecedores devem permitir o desenvolvimento de processos de aprendizagem que gerem novas competências.” Segundo os autores, os processos de aprendizagem desenvolvidos ao longo do tempo da relação entre as empresas garantem a estabilidade da parceria. Porém, se neste processo de aprendizagem não houver a preocupação em gerar novas competências, ambas as empresas parceiras podem não conseguir responder a mudanças tecnológicas e de gestão com a agilidade demandada pelo mercado. Isto é o que os autores chamaram de “inércia relacional”, ou seja, a insistência em fazer mais do mesmo.

2.3 Síntese do capítulo

A função de compras tem importância significativa na melhoria dos resultados financeiros das empresas porque suas atribuições estão diretamente ligadas à possibilidade de redução dos custos das empresas. Dentre as várias responsabilidades de suprimentos podemos destacar a construção e manutenção dos relacionamentos com os fornecedores como forma de minimizar a possibilidade de interrupção no fluxo de materiais dentro das organizações, adquirir novas competências e melhorar a qualidade de seus produtos.

A literatura apresenta diversos modelos de categorização destes relacionamentos com fornecedores sendo que as parcerias aparecem em muitos destes modelos. A definição de parceria com fornecedores não encontra consenso na literatura analisada sendo que outros termos como alianças também são utilizados para descrever relacionamentos de mesma natureza, apesar da haver na literatura a descrição particular de cada termo. Segundo Lambert *et al* (1996, p. 28), parceria é “...um relacionamento de negócios baseado em confiança mútua, compartilhamento de riscos e recompensas que rendem vantagem competitiva resultando num desempenho maior do que seria alcançado se as empresas estivessem trabalhando de forma individual.”

Os fatores que motivam as empresas construírem parcerias são chamados de elementos direcionadores, dentre os quais podemos citar: o desenvolvimento de novas competências, o acesso a novos mercados e tecnologias, compromissos de volumes a longo prazo, redução da variabilidade dos processos, redução de estoques e outros. Sob o ponto de vista do fornecedor, os fatores principais são a o aumento da participação no mercado e a possibilidade de redução na pressão sobre os preços praticados.

O ambiente em que a parceria está inserida pode ou não trazer conforto aos envolvidos em função dos fatores facilitadores da parceira como compatibilidade de valores, cultura organizacional, tamanho e reputação do parceiro e a disposição para um tratamento quase ou totalmente de exclusividade entre as partes.

Os componentes são os últimos elementos e tratam das atividades conjuntas e processos que, além de construir as parcerias, são responsáveis pela manutenção do relacionamento. Neste grupo entram as atividades de planejamento integrado, controles operacionais do relacionamento, formas de comunicação, lealdade ao compromisso firmado entre as partes,

tipos e cláusulas de contratos, escopo da parceria e investimentos financeiros que as empresas deverão aportar para que a parceria seja concretizada.

3 PROCESSO DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Este capítulo inicia com uma visão geral do processo de seleção de fornecedores de forma a caracterizá-lo quanto aos seus aspectos de operação. Na sequência são apresentados assuntos específicos de identificação das fontes de fornecimento e decisão sobre a escolha do fornecedor.

3.1 Características do processo

Segundo Leenders e Fearon (1997, p. 283), a avaliação das potenciais fontes de suprimentos devem responder duas perguntas. A primeira diz respeito à competência do fornecedor em atender satisfatoriamente os requisitos do comprador no curto e longo prazo. A segunda refere-se à motivação do fornecedor em atender estes requisitos esperados no tempo de duração definido pelo tipo de relacionamento a que as partes estão sujeitas. Sem a motivação do fornecedor não há relacionamento entre as empresas.

Quando tratamos de uma decisão de fonte de suprimentos, três processos são levantados para análise: seleção, avaliação e desenvolvimento de fornecedores. Seleção de fornecedores e avaliação de fornecedores são processos com conceitos muito próximos. O primeiro trata de escolher o fornecedor pelas razões certas, isto é, conforme os requisitos de relacionamento definidos para a situação. O segundo processo está relacionado com a manutenção da relação constituída com o fornecedor através de identificação de oportunidades de melhoria que forem surgindo ao longo do tempo de relacionamento (ELLRAM, 1995, p. 18). Isto significa que o processo de avaliação de fornecedores possui uma pró-atividade por parte da empresa compradora cuja duração equivale ao período em que o relacionamento estiver em andamento.

O desenvolvimento de fornecedores é uma situação em que a empresa compradora tem interesses claros na inserção e manutenção de determinado fornecedor como participante de sua cadeia. Por isso há um direcionamento forte em melhorar o desempenho e as competências do fornecedor estabelecido, inclusive com comprometimento de recursos

financeiros e humanos por parte das duas empresas. Leenders e Fearon (1997, p. 293) exemplificam esta atividade através de uma reversão de iniciativas no mercado conforme podemos verificar na Ilustração 11. Handfield *et al* (2000, p. 38) constata: “Apesar de difícil, o desenvolvimento de fornecedores pode ser um importante marco na propagação de uma cadeia de suprimentos verdadeiramente integrada.”

Ilustração 11 - Esquema de iniciativa do comprador para desenvolvimento de fornecedores

FONTE: LEENDERS; FEARON, 1997, p. 293.

Quando tratamos de seleção de fornecedores, a principal característica encontrada neste processo é a presença de critérios que buscam a identificação de aspectos que auxiliem a elaboração do perfil do fornecedor para então partir-se para a decisão da fonte de suprimentos. Os critérios comumente encontrados na literatura de seleção de fornecedores são de duas naturezas: quantitativos e qualitativos. Os critérios quantitativos como preço, capacidade produtiva e conformidade em qualidade são de mais fácil avaliação permitindo uma medição clara e precisa para efeito de comparação entre alternativas. Já os critérios qualitativos como confiança e compatibilidade administrativa carregam um grande fator de subjetividade na avaliação que depende fortemente do julgamento pessoal do responsável pelo processo.

A aplicação de cada critério está fortemente relacionada com a situação específica de compras. O tipo de relacionamento almejado pela empresa (parceria ou *arm's length*), o tipo de produto a ser adquirido (por exemplo, rotineiro ou inovador, simples ou complexo), o grau de interação operacional que as empresas terão entre si e os investimentos que serão realizados para efetivação da relação constituem algumas das variáveis que interferem na escolha dos critérios para o processo de seleção de fornecedores.

A literatura acadêmica apresenta uma vasta relação destes critérios, mas com pouco conteúdo sobre suas definições individuais. Por exemplo, critérios como compromisso com a qualidade (KANNAN; TAN, 2002, p.13), filosofia voltada para a qualidade (CHOI; HARTLEY, 1996, p. 339) e avaliação do sistema da qualidade (BARBAROSOGLU; YASGAÇ, 1997, p. 16) foram aplicados com significado similar dentro do contexto destes estudos. Outro ponto a ser observado é quanto à importância dos critérios individuais dentro do processo. Não há consenso em como atribuir pesos para os critérios uma vez que a relação entre os pesos é específica para cada empresa e para cada situação de compras (BRAGLIA; PETRONI, 2000, p. 97).

O processo de seleção de fornecedores é um processo de tomada de decisão e, como tal, precisa ter objetivos definidos. O assunto em análise é composto de critérios múltiplos que, em muitos casos, são conflitantes entre si. Clemen e Reilly (2001, p. 602) definem: “O problema essencial em tomada de decisão com objetivos múltiplos é decidir como balancear o maior valor de um objetivo com o menor valor de outro.”. Exemplificando esta característica do processo de seleção de fornecedores, podemos encontrar situações em que um fornecedor detém a melhor qualidade do produto, mas pode estar com sua estabilidade financeira comprometida, porém apresentar uma boa disposição para relacionamentos futuros. Da mesma forma, um fornecedor que tenha o melhor preço pode não ter localização geográfica compatível o que pode não atender as expectativas de custo total de aquisição quando se inserem os custos logísticos no sistema.

Quanto à formalização do processo, Simpson *et al* (2002) conduziram um estudo exploratório com o objetivo de determinar o grau com que as empresas conduzem processos formais de seleção de fornecedores. Foi solicitado a 110 empresas da *Top Fortune 150* que indicassem quão formais eram seus processos de seleção de fornecedores tendo havido resposta de 18 empresas e apenas 6 com processos formais. Para a continuidade da pesquisa foram enviadas cartas para 2.001 empresas membros do ISM (*Institute of Supply Management*) resultando em 136 respostas de processos informais e 162 respostas de formalização do processo, ou seja, o cálculo indica que 50% das empresas praticam seleção de fornecedores dentro de processos formais. Porém, segundo avaliação dos autores, esta informação pode conter sérios vieses em função do nível de respostas recebidas ter sido próximo de somente 15% o que indicaria que empresas que não possuem processos formais teriam menor disposição a responder questões desta natureza.

Um último aspecto sobre o processo de seleção de fornecedores trata da responsabilidade pela decisão. Várias estruturas funcionais de compras são encontradas nas empresas em função de tamanho, mercado de atuação, tipo de negócio, tipo de produtos adquiridos, integração interdepartamental e outros. Webster Jr e Wind (1975, p. 17) identificaram os perfis das pessoas envolvidas nos processos de compras como sendo usuários, influenciadores, tomadores de decisão e compradores sendo que é possível encontrar o mesmo indivíduo desempenhando papéis diferentes ou acumulando mais de um papel em cada situação de compras.

Dobler e Burt (1996, p. 239) identificam que a responsabilidade pela seleção da fonte mais adequada de fornecimento pode ser definida de três diferentes maneiras: (i) o comprador sozinho pode conduzir todo o processo, da análise à tomada de decisão; (ii) numa segunda abordagem o processo de seleção é realizado com a participação de equipes (ou times) multifuncionais constituídas de indivíduos de outros departamentos como engenharia, qualidade, operações e finanças; (iii) na terceira maneira, a constituição de *commodity teams*, equipes multifuncionais permanentes que gerenciam um grupo de componentes similares, respondem por todas as etapas do processo.

Ellram e Pearson (1993) analisaram a participação de equipes multifuncionais em dezoito assuntos comumente sob responsabilidade da área de compras e concluíram que em todos eles há uma forte tendência de compartilhamento de responsabilidades através dos times. Segundo o artigo, o processo de seleção de fornecedores é o primeiro da lista em referência à condução de atividades através de grupos de trabalho multifuncionais.

Concluindo, a seleção de fornecedores é um processo que, aplicando critérios adequados de avaliação, consegue introduzir na cadeia empresas fornecedoras compatíveis com as expectativas geradas pelas estratégias de suprimentos que ambas as partes desejam construir. Steele e Court (1996) definem a proposição do processo de seleção de fornecedores como sendo “Encontrar um fornecedor que melhor pode alcançar os objetivos da estratégia de contratação.” Este processo é uma fase do planejamento de compras e tem como objetivo conduzir o comprador para a melhor opção de fonte de fornecimento. É composto de basicamente duas etapas distintas: a identificação das fontes de fornecimento e a avaliação e escolha do fornecedor. Nos próximos tópicos estaremos abordando estas duas etapas com base em Steele e Court (1996).

3.2 Identificação das fontes de fornecimento

A identificação das possíveis fontes de fornecimento é um processo de pesquisa de mercado onde o responsável pela atividade busca informações sobre as empresas que têm potencial de comercialização do item a ser adquirido. Várias são as ferramentas que podem ser utilizadas para este fim como, por exemplo:

- Catálogos: comumente constituem-se de uma apresentação da empresa fornecedora, quais as suas linhas de produto que esta comercializa e possivelmente algumas informações sobre tecnologia empregada e localização de plantas e escritórios. Por serem de uso intensivo na identificação de fontes de fornecimento, as empresas costumam manter um arquivo de catálogos indexados para facilitar a busca de informações sobre fornecedores potenciais.
- Organizações de comércio: como têm a função de afiliar setorialmente as empresas, mantêm em seus bancos de dados registros importantes de possíveis fornecedores incluindo muitas vezes informações financeiras, tamanho, número de empregados, marcas comercializadas e outros. É comum haver a disponibilidade de aquisição destes bancos de dados.
- Jornais de comércio e revistas especializadas: são publicações setoriais que visam não somente a divulgação de empresas fornecedoras e clientes de determinada indústria, mas onde se encontram reportagens sobre novas tecnologias e aplicações de produtos. Este tipo de mídia é acessada normalmente através de assinatura ou mala direta.
- Páginas amarelas: são muito comuns para identificação de fontes de suprimentos pois trata de uma lista telefônica indexada por tipo de produto ou serviço a ser adquirido. A grande restrição desta fonte é apresentar somente informações básicas para contato e sempre de empresas locais.
- Representantes de vendas: talvez uma das mais importantes fontes de informações sobre possíveis fornecedores, os representantes de vendas detêm um grande conhecimento do mercado, seja de produtos similares aos que ele próprio comercializa, seja de outros tipos de produtos que sejam de interesse da indústria que ele atende. Este tipo de profissional normalmente conhece profundamente as aplicações de sua linha de produtos e de seus concorrentes podendo indicar outras aplicações de seus produtos que pode atender uma nova demanda do comprador, ou então apresentar alguma solução

que ele possa ter visto aplicada em outras empresas. Por isso, todo comprador deve manter com estes profissionais uma relação baseada em cortesia, franqueza e amizade.

- Feiras e exposições: geralmente regionais e setoriais, as feiras e exposições constituem-se em excelentes fontes de informações sobre o mercado fornecedor por agrupar em um só lugar diversas empresas fornecedoras em potencial. A grande vantagem das feiras e exposições está no fato de além de possibilitar o conhecimento das linhas de produtos e dos profissionais de vendas das empresas, o ambiente destes eventos é propício para o início de relações inter-pessoais entre compradores e fornecedores.
- Internet: outra importante fonte de informações, a internet tem a vantagem de ser uma ferramenta com ampla base de dados que não necessita do deslocamento do comprador para outro local fora de seu ambiente de trabalho. É muito utilizada como primeiro contato do comprador com a empresa fornecedora. Como o uso da internet tem se intensificado nos últimos anos, as empresas têm dado maior enfoque na construção de sites com navegação amigável além de conter informações institucionais que auxiliam os compradores a adquirirem as informações exigidas em seus processos.
- Outros profissionais e departamentos de compras: profissionais de outros departamentos da empresa compradora assim como profissionais de compras de outras empresas são consultados para auxiliar na prospecção de novos fornecedores. As sugestões de profissionais de outras áreas podem ser valiosas quando se entende que estes profissionais têm contato com associações e grupos técnicos onde porventura possam se discutir casos em que fornecedores potenciais estão inseridos.

Após a identificação das fontes potenciais de suprimentos, a lista com os promissores fornecedores precisa, em muitos casos, passar por uma avaliação prévia com vistas a torná-la prática para a continuidade do processo. O resultado esperado desta atividade é uma lista mais enxuta com a identificação dos fornecedores cujos perfis são compatíveis com a situação de compras em análise. Parte-se então para a etapa de avaliação e escolha do fornecedor.

3.3 Avaliação e escolha do fornecedor

Num processo de seleção de fornecedores, ambas as partes envolvidas precisam estar motivadas para o processo. Do ponto de vista do comprador, a própria necessidade de compra é o fator motivador para a continuidade das atividades. Já sob o ponto de vista do fornecedor,

há a necessidade de se desenvolver esta motivação através da perspectiva de um relacionamento entre empresas que objetive um conjunto de ações que, além de visarem aspectos financeiros, sejam coordenadas dentro de premissas de imparcialidade, justiça, abertura para solução de problemas e conhecimento das oportunidades e restrições do mercado fornecedor.

A continuidade do processo de seleção de fornecedores deve considerar também se a escolha para a situação de compra em questão será realizada por fornecedores correntes ou por novas fontes de fornecimento. Isto é resultado de uma característica deste processo onde a decisão é isolada para uma situação de compra específica, mas cujo contexto decisório, além das características instantâneas, também pode ser alimentado por ocorrências resultantes de eventos passados.

Num contexto decisório em que o fornecedor já é uma fonte de suprimentos estabelecida, as informações de desempenho são importantes para consolidação do perfil do fornecedor especialmente aquelas referentes aos critérios de qualidade, entrega, preço e serviço. Além destes critérios, os relacionamentos pessoais entre as áreas comerciais e técnicas, os históricos de postura em relação a solução de problemas, o compartilhamento de informações entre as empresas e outros tantos critérios já fazem parte da rotina de trabalho entre as duas organizações e, portanto, podem atuar a favor ou contra este fornecedor.

Por outro lado, nos contextos decisórios em que o fornecedor em avaliação é uma fonte de suprimentos a ser estabelecida, informações gerais precisam ser coletadas para que seja possível montar um perfil do fornecedor. Obviamente, trata-se de um processo mais complexo do que o apresentado no contexto anterior uma vez que aqui há a necessidade de coleta de informações e, muitas vezes, buscar a comprovação destas.

Dobler e Burt (1996, p.241 a 243) propõem a utilização de questionários preliminares e visitas ao fornecedor como forma de investigação das informações necessárias para o processo. Os questionários podem abranger aspectos financeiros (referências bancárias, classificação de crédito, lucratividade, demonstrativos financeiros, etc), estruturais (quantidade de funcionários, área de ocupação, planos de expansão, capacidade produtiva, lista de equipamentos, etc) e de desempenho (histórico de vendas, nível de defeitos, lista de clientes atuais, certificados de qualidade e ambiental, etc).

A visita à planta do fornecedor é talvez a forma mais eficaz de comprovação das informações prestadas ou de investigar os critérios de interesse do comprador. Em função de gerar uma despesa dentro da organização compradora, esta prática é normalmente realizada para situações de compra onde o caráter estratégico é preeminente. As visitas são planejadas em detalhes para que, em sua duração, sejam verificados aspectos relevantes para o processo. Muitos são os casos em que as visitas são realizadas por equipes multifuncionais compostas de especialistas de diversas áreas da organização compradora que podem analisar profundamente as competências do fornecedor potencial em relação a produção, tecnologia, distribuição, engenharia e administração.

A solicitação de amostras para testes é proposta por Leenders e Fearon (1997, p. 228) para avaliar a competência do fornecedor na manufatura do produto a ser adquirido. Como forma de complementar as ferramentas para avaliação de fontes potenciais de fornecimento propõem também (*Ibid.*, p. 233) a colocação de pedidos de compra de testagem que funcionam como medidor do desempenho do fornecedor quanto a suas competências técnicas, financeiras, de manufatura, de distribuição e de gestão. Consideram ainda que, mesmo que o pedido de compras de testagem seja concluído com sucesso, nenhuma informação pode ser gerada quanto ao desempenho do fornecedor no longo prazo.

Independente das ferramentas existentes para seleção de fornecedores, a empresa compradora precisa definir quais os atributos ou critérios que serão utilizados para o processo e esta escolha é função de uma série de variáveis definidas pela situação de compras em que o contexto decisório está inserido. Dobler e Burt (1996) atestam que entre estas variáveis estão a definição do tipo de relacionamento que se deseja construir com o fornecedor, a determinação de se trabalhar com fontes simples ou múltiplas de fornecimento, a relação direta entre as empresas ou intermediada por distribuidores, a possibilidade de compras conjuntas com fornecedores, o envolvimento de assuntos sociais, políticos ou ambientais, considerações éticas e outras variáveis.

Tendo os critérios definidos e devidamente avaliados, a empresa compradora passa para a última fase do processo que é a consolidação, qualitativa ou quantitativa, das informações obtidas para se ter um panorama geral do perfil do fornecedor que permita a tomada de decisão quanto ao abastecimento. No modo qualitativo, os envolvidos no processo podem reunir-se e, após avaliação dos dados, decidir sobre a fonte de fornecimento. Num processo

quantitativo, os dados são compilados de forma a permitir uma comparação quantitativa entre as alternativas de fornecimento que possibilite a tomada de decisão.

A revisão da literatura acadêmica apresentada por Weber *et al* (1991) classifica as abordagens quantitativas para tomada de decisão no processo de seleção de fornecedores em três grupos:

- Modelos de distribuição linear de pesos: são atribuídos pesos para os critérios que, quando multiplicados pelo valor encontrado para o desempenho do fornecedor no critério, apresenta uma nota consolidada para o fornecedor.
- Modelos de programação matemática: são modelos de programação que utilizam conceitos matemáticos para otimização de resultados esperados considerando as possíveis restrições que o sistema possui; estes modelos são muito usados para determinação de valores ótimos de custos totais de compra e para alocação de quantidade de pedido entre fornecedores.
- Abordagens estatísticas: neste grupo entram os modelos que inserem conceitos de probabilidade no processo decisório.

4 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Neste capítulo apresentamos alguns artigos de literatura acadêmica que abordam os critérios de seleção de fornecedores e os contextos em que estes critérios foram aplicados. A segunda seção é dedicada à lista consolidada de critérios que foi preparada para a condução desta pesquisa.

4.1 Os critérios encontrados na literatura

Os principais critérios para seleção de fornecedores, dentre tantos formalizados em publicações acadêmicas, são qualidade, entrega, preço e serviço, não necessariamente nesta ordem de importância. Nas últimas décadas, a lista destes critérios tem passado por alterações de duas naturezas: (i) atualização dos termos para adequação à linguagem atual com possibilidade de re-definição de abrangências e (ii) incremento do rol destes fatores em função das novas práticas de gestão de compras. Isto significa que à lista somam-se novos critérios o que torna interessante uma revisão de literatura de caráter longitudinal sobre o tema.

Dickson (1966) é um dos primeiros artigos sobre o tema e ainda serve de referência para uma série de publicações que necessitam da utilização de critérios de seleção de fornecedores como base de estudos. Considerando quatro casos que demonstravam situações específicas de compras, sua *survey* foi aplicada em empresas americanas e canadenses associadas à NAPA (*National Association of Purchasing Agents*) e resultou na demonstração da variação das importâncias relativas dos critérios em cada caso. Quando os critérios foram classificados segundo sua média de importância para todos os casos, foi apresentada uma classificação qualitativa dos pesos dos critérios que identificou a qualidade do produto e entrega como pontos de maior importância e colocou preço somente em sexto lugar (ver Quadro 3).

Quadro 3 - Classificação dos critérios de seleção de fornecedores na década de 1960

Classificação	Critério	Avaliação
1	Qualidade	Importância extrema
2	Entrega	Importância considerável
3	Desempenho histórico	
4	Políticas de garantias	
5	Capacidade produtiva	
6	Preço	
7	Competência técnica	
8	Posição financeira	
9	Cumprimento de procedimentos	Importância média
10	Sistemas de comunicação	
11	Reputação na indústria	
12	Desejo em negócios	
13	Gerenciamento e organização	
14	Controles operacionais	
15	Serviços de conserto	
16	Atitude	
17	Impressão	
18	Habilidade em embalagens	
19	Relações trabalhistas	
20	Localização geográfica	
21	Quantidade de negócios realizados	
22	Suporte em treinamento	
23	Reciprocidade na disposição	Importância pequena

FONTE: DICKSON, 1966.

Com a entrada dos conceitos de parcerias estratégicas que prevêm relacionamentos de longo prazo entre empresas da cadeia de suprimentos, os critérios qualitativos ganharam destaque e contribuíram para a diferenciação da natureza deste tipo de relacionamento. Critérios como canais de comunicação abertos, disponibilidade de troca de informações, compatibilidade administrativa, saúde financeira entre outros foram definidos e começaram a participar da lista de critérios para seleção de fornecedores.

Ellram (1990) reforça a idéia de se desenvolver um processo de seleção de fornecedores mais objetivo na quantificação de critérios e no uso de diferentes critérios para diferentes tipos de decisão. Com o objetivo de selecionar fornecedores que possam continuamente agregar valor durante um longo período de tempo, sua pesquisa tem caráter prescritivo na apresentação de novos critérios para o processo. Como a natureza destes fatores é eminentemente qualitativa, a autora reforça a importância de se desenvolver técnicas de medição adequadas que

minimizem o caráter subjetivo da avaliação. O Quadro 4 apresenta estes critérios denominados na literatura como *soft factors*.

Quadro 4 - Critérios para relacionamentos de parceria

Grupo	Critério
Aspectos financeiros	Desempenho econômico
	Estabilidade financeira
Cultura e estratégia organizacional	Sentimento de confiança
	Atitude gerencial para o futuro
	Adequação das estratégias
	Compatibilidade na alta administração
	Compatibilidade entre as empresas nos níveis e funções de compradores e vendedores
	Estrutura organizacional e pessoal do fornecedor
Aspectos tecnológicos	Avaliação da competência atual em manufatura
	Avaliação da competência futura em manufatura
	Competência em desenvolvimento de produtos
	Velocidade de desenvolvimento
Outros fatores	Segurança
	Referências
	Base de clientes

FONTE: ELLRAM, 1990, p.12.

Weber *et al* (1991) se propuseram a revisar a literatura acadêmica de processos de seleção de fornecedores desde o estudo de Dickson (1966) de forma a se ter uma visão ampla da aplicação dos critérios de seleção de fornecedores pelos meios acadêmicos e empresariais. Este estudo é vastamente citado nas referências bibliográficas do tema, pois contou com a análise de 74 artigos classificando-os quanto aos critérios abordados, ambiente de compras no qual os critérios são discutidos (JIT, MRP, projetos, etc) e descrição de técnicas ou métodos analíticos que foram utilizados para medir ou analisar os critérios. As principais conclusões do estudo foram que 64% dos artigos analisam mais de um critério o que caracteriza a natureza de objetivos múltiplos e os três principais critérios discutidos na literatura e seus percentuais são preço (80%), entrega (59%) e qualidade (54%).

Com a proposta de revisar os pesos dos critérios, Wilson (1994) realizou uma série de entrevistas com compradores, usuários e engenheiros de trinta e duas grandes empresas industriais nos Estados Unidos. Os resultados identificaram que qualidade e serviço tomaram a frente na classificação de critérios em função de estarem diretamente relacionados ao custo

total do produto seja através dos custos diretos ou indiretos associados à qualidade do produto, seja através dos custos relacionados com o suporte ao uso do produto.

Swift (1995) propõe um estudo para se determinar como os critérios variam em função do tipo de aquisição considerando as compras realizadas em fontes únicas de fornecimento e situações em que existem mais de uma fonte de fornecimento. A pesquisa foi conduzida com empresas químicas, elétricas e de equipamentos associadas à NAPM (*National Association of Purchasing Managers*) e que estavam reduzindo sua base de fornecedores com o objetivo de implantar os conceitos de parcerias estratégicas. O resultado da pesquisa indica que para fontes únicas de fornecimento os atributos orientados para relacionamentos de longo prazo têm mais destaque como suporte técnico e confiança no produto e fornecedor. Ainda segundo a pesquisa, as fontes múltiplas de fornecimento mantêm preço como o principal critério seletivo.

Identificar as práticas de seleção de fornecedores baseado na posição que a empresa ocupa na cadeia de suprimentos e apresentar práticas de seleção de fornecedores que incorporam assuntos contemporâneos de gestão de suprimentos são os objetivos de Choy e Hartley (1996). A pesquisa foi conduzida na indústria automobilística americana com empresas de diferentes níveis de fornecimento dentro da cadeia, ou seja, fornecedores diretos e indiretos. Os critérios de seleção foram agrupados nas seguintes categorias: finanças, consistência, relacionamento, flexibilidade, competência tecnológica, serviço, confiabilidade e preço.

Como conclusão deste estudo foi identificado que o processo de seleção de fornecedores visando os relacionamentos de longo prazo é importante para todos os membros da cadeia. Também independente da posição na cadeia, o critério preço foi considerado com pouco peso nas decisões mesmo para os fornecedores indiretos que, pela natureza da operação, adquirem mais *commodities* que os demais membros. Os critérios mais importantes são aqueles agrupados dentro de consistência (critérios como qualidade e entrega) e estes são importantes em todos os níveis da cadeia. Sua conclusão é que isto se mantém em relação às primeiras pesquisas sobre seleção de fornecedores que apontavam conformidade com a especificação e atendimento a prazo de entrega como critérios principais. As montadoras dão maior importância para competência tecnológica, na expectativa de maior participação do fornecedor no desenvolvimento técnico, e condição financeira por terem maior poder para obtenção de informações financeiras mais detalhadas.

Com a utilização de um método de tomada de decisão aplicado em seleção de fornecedores, Verma e Pullman (1998) constataram que a importância relativa dos critérios é diferente quando se verifica a percepção de importância e a real importância dos critérios. Seus estudos indicaram que os gerentes percebem qualidade como sendo o critério mais importante, mas na prática determinam maior importância para critérios como custo e atendimento do prazo de entrega. A conclusão da pesquisa indica que, apesar dos executivos de compras acreditarem que existem critérios importantes para seleção de fornecedores, na prática a seleção do fornecedor com o menor custo é prioridade.

Masella e Rangone (2000) propuseram quatro abordagens para seleção de fornecedores combinando aspectos de horizonte de tempo (curto ou longo prazo) e tipo de integração entre fornecedores e compradores (integração logística ou estratégica). Quanto a horizonte de tempo, as categorias foram consideradas dependentes de fatores como nível de investimento que o cliente deve apresentar para tornar a relação operacional e que não pode ser usada por outra relação de compras (p.ex. equipamentos específicos) e custo de troca de fornecedor, incluindo aí os custos de pesquisa e análise de fornecedores alternativos. Por integração logística entende-se os sistemas onde arranjos de desempenho estão inseridos como qualidade, serviço, prazo de entrega que usualmente se referem a estratégias de abastecimento. A integração estratégica se refere aos arranjos onde, além dos aspectos abordados na integração logística, também estão envolvidas as competências do fornecedor em, por exemplo, desenvolvimento de produtos e novas tecnologias. As combinações possíveis e as características identificadas em cada uma delas são:

- Tipo A (Curto prazo + Integração logística): o processo de seleção de fornecedores inclui somente desempenho produtivo e deve ter foco nestes critérios; se no futuro um fornecedor com desempenho melhor do que o atual for encontrado, a companhia pode proceder a troca de fornecedor de forma simples e sem muito custo adicional.
- Tipo B (Longo prazo + Integração logística): o potencial do fornecedor para melhorias futuras deve ser considerado; a avaliação dos recursos de infra-estrutura produtiva deve ser realizada como atributo responsável pelas melhorias de desempenho.
- Tipo C (Curto prazo + Integração estratégica): o fornecedor é visto como abastecedor de produtos e serviços e também uma fonte de competência; é o caso de uma empresa que compra um componente baseado numa tecnologia chave que tem impacto direto na

percepção de valor de seus clientes; nestes casos é suficiente que a seleção de fornecedores avalie apenas os índices de desempenho produtivo e tecnológico.

- Tipo D (Longo prazo + Integração estratégica): devem ser avaliados os índices de desempenho produtivos e tecnológicos em primeira instância e depois os recursos de infra-estrutura.

Mais recentemente, Kannan e Tan (2002) identificaram o impacto que o processo de seleção e avaliação de fornecedores tem no desempenho das empresas compradoras. Para esta mensuração realizaram uma *survey* em que os respondentes aplicavam notas numa escala de 1 (baixa importância) até 5 (alta importância) para cada critério. Posteriormente, utilizando uma escala similar, indicavam o desempenho de sua empresa comparada com o principal competidor da indústria em que ela estava inserida considerando *market share*, retorno sobre o investimento, qualidade do produto e posicionamento competitivo. Para tornar a análise mais estruturada, os critérios foram agrupados em cinco categorias: comprometimento estratégico do fornecedor com o comprador, capacidade de atendimento aos requisitos do comprador, competência, compatibilidade entre as empresas e integridade. Os resultados consolidados são apresentados no Quadro 5.

Suas conclusões indicam que os *soft factors* (p.ex. comunicações freqüentes, conhecimento da indústria e padrão ético), têm grande impacto no desempenho das empresas não somente nos relacionamentos de parceria, mas também nas relações tradicionais de compras.

Durante a revisão de literatura sobre critérios de seleção de fornecedores, foram encontrados diversos outros artigos que introduzem métodos quantitativos de tomada de decisão ou priorização de atributos (NARASIMHAN, 1983; NYDICK; HILL, 1992; MANDAL; DESHMUK, 1994; DEGRAEVE; ROODHOOFT, 1999; PETRONI; BRAGLIA, 2000; SARKIS; TALLURI, 2002; SIMPSON *et al*, 2002; MURALIDHARAN *et al*, 2002; ÇEBI; BAYRAKTAR, 2003; TALURI; NARASIMHAN, 2004). Como a linha desta pesquisa não tem a intenção de se aprofundar nestes métodos quantitativos, ficaremos apenas nas citações destes artigos que poderão servir de consulta para outras pesquisas que absorvam estes interesses.

Quadro 5 - Agrupamento e classificação recente dos critérios

Grupo	Critério	Pont.	Classif.
Comprometimento estratégico do fornecedor	Importância estratégica para o comprador	3,76	16
	Disposição para integrar a gestão da cadeia de suprimentos	3,39	19
	Disposição para compartilhar informações confidenciais	3,37	20
	Habilidade de gerar lucro fornecendo para o comprador	3,25	22
	Esforço para implantação dos princípios de JIT	3,24	23
	Percentual de faturamento sobre o negócio do fornecedor	3,15	24
	Sistemas de captação de pedidos incluindo EDI	3,03	27
Atendimento das necessidades do comprador	Habilidade de atender prazos de entrega	4,62	1
	Compromisso com qualidade	4,60	2
	Comunicação freqüente	4,11	5
	Responsividade a demandas inesperadas	4,08	6
	Estabilidade financeira	4,03	8
	Compromisso com melhorias de produto e processo	3,98	10
	Flexibilidade nas condições contratuais	3,79	14
Competência	Especialização técnica	4,25	3
	Conhecimento da indústria	4,06	7
	Competência em análises e testes	3,77	15
	Escopo de recursos	3,69	17
Compatibilidade entre as empresas	Relacionamento passado e atual com fornecedor	3,63	18
	Compatibilidade geográfica	3,07	26
	Compatibilidade cultural entre as empresas	2,90	28
Integridade e honestidade	Abertura para avaliação da unidade produtiva	3,90	12
	Esforço para eliminação de desperdícios	3,29	21
	Histórico de processos legais	3,14	25
Itens não agrupados	Capacidade do processo	3,98	9
	Padrão ético	3,92	11
	Reputação e referências	3,86	13
	Percentual de sub-contratação do fornecedor	2,87	29
Itens tratados em separado	Preço de materiais, partes e serviços	4,16	4
	Tamanho do fornecedor	2,67	30

FONTE: Adaptado de KANNAN; TAN, 2002, p.13 e 16.

Um ponto comum encontrado em alguns dos artigos revisados é de interesse para esta pesquisa. Como a quantidade de critérios disponíveis na literatura é extensa, se a pesquisa não necessitar de tratamento individual dos critérios a opção adotada por alguns autores é agrupá-los em categorias afins como forma de poder extrair conclusões de forma agregada. O Quadro 6 abaixo apresenta algumas destas categorias utilizadas em seus respectivos artigos.

Quadro 6 - Categorias de critérios encontradas na literatura

Artigo	Categorias de critérios
NARASIMHAN, 1983	Estrutura de preço, qualidade, serviço e entrega.
ELLRAM, 1990	Assuntos financeiros, estratégia e cultura organizacional, tecnologia e outros.
SWIFT, 1995	Produto, disponibilidade, dependência, experiência e preço.
CHOI; HARTLEY, 1996	Finanças, consistência, relacionamento, flexibilidade, competência técnica, serviço, confiabilidade e preço.
BARBAROSOGLU; YAZGAÇ, 1997	Desempenho, competência em manufatura e sistema da qualidade.
PETRONI; BRAGLIA, 2000	Competência gerencial, capacidade produtiva, competência tecnológica, preço, qualidade e adequação de entregas.
SARKIS; TALLURI, 2000	Cultura, tecnologia, relacionamento, custo, qualidade, prazo e flexibilidade.
MURALIDHARAN <i>et al</i> , 2002	Qualidade, entrega, preço, competência técnica, finanças, desempenhos passados, infraestrutura, flexibilidade e serviço.

Podemos identificar que existem formas diversas para categorização dos critérios de seleção de fornecedores. Para que seja possível gerar uma lista padronizada de categorias é necessário um grande esforço de conceituação e uma vasta base empírica para que este trabalho seja efetivamente reconhecido por qualquer usuário interessado no assunto.

4.2 Consolidação da lista de critérios para esta pesquisa

Para que os resultados desta pesquisa fossem alcançados, a primeira etapa cumprida foi a preparação de uma lista de critérios de seleção de fornecedores que abrangesse suas definições para uniformização das possíveis interpretações acerca de cada critério apresentado. Conforme já discutido no capítulo sobre critérios de seleção de fornecedores, é comum que os critérios sejam distribuídos em categorias que têm sido definidas de modo diferente pelos diversos autores de forma a torná-las adequadas a realização de suas respectivas pesquisas.

Única e exclusivamente para facilitar nossa exposição, sem nos preocuparmos com julgamentos rígidos de conceitos, tomamos a liberdade de agruparmos os critérios de seleção nas seguintes cinco categorias: (i) Estrutura e aspectos tecnológicos, (ii) Comprometimento e compatibilidade estratégica, (iii) Aspectos de gestão, (iv) Competências e (v) Outros. A distribuição dos critérios nestes grupos e suas respectivas definições são apresentadas a seguir

sendo que no Apêndice 4 estes grupos são apresentados numa tabela única para facilitar a consulta dos leitores.

a) **GRUPO 1: Estrutura e aspectos tecnológicos**

Os critérios constantes do grupo 1 são apresentados no Quadro 7 abaixo seguido das respectivas definições.

Quadro 7 - Critérios do grupo 1: Estrutura e aspectos tecnológicos

Grupo 1	Critérios
Estrutura e aspectos tecnológicos	Qualidade
	Preço
	Cumprimento de entrega
	Serviço pós-venda
	Suporte em treinamento
	Capacidade de produção
	Tecnologia em uso
	Conhecimento técnico
	Compatibilidade geográfica
	Sistemas de trocas de dados
	Políticas de garantias
	Porte da empresa

- **Qualidade:** atendimento às especificações do produto ou serviço acordadas entre as partes. As definições de qualidade estabelecidas na literatura possuem várias ramificações e abrangências. Como não há o interesse deste trabalho entrar no mérito de discussão destes conceitos de qualidade, estaremos definindo qualidade conforme apresentado.
- **Preço:** preço do bem ou serviço adequado às expectativas do cliente ou consistente com o ambiente de mercado do setor.
- **Cumprimento de entrega:** atendimento aos acordos de entrega quanto a prazos, quantidades, forma de embalagem e transporte.
- **Serviço pós-venda:** existência de estrutura de apoio técnico para solução de problemas operacionais.
- **Suporte em treinamento:** disponibilidade de programas de treinamento para o pessoal operacional do cliente.

- Capacidade de produção: coerência entre a quantidade de produto ou serviço solicitada pelo comprador e a quantidade que o fornecedor consegue gerar durante determinado período de tempo (PRAZERES, 1996, p. 58).
- Tecnologia em uso: utilização de tecnologia apropriada para a disponibilização do produto ou serviço ao cliente.
- Conhecimento técnico: especialização técnica para atender a demanda do comprador sobre os produtos e serviços que são parte do escopo da parceria.
- Compatibilidade geográfica: adequação da localização do fornecedor. Pode ser entendido como sendo proximidade física do cliente ou localização adequada ao aproveitamento de rotas ou utilização de outros modais de transporte.
- Sistemas de trocas de dados: existência de sistemas informatizados para troca de dados e captação de pedidos (p.ex. EDI - *Eletronic Data Interchange*).
- Políticas de garantias: definição clara e precisa das garantias contratuais sobre os produtos e serviços escopo da parceria.
- Porte da empresa: tamanho da empresa segundo critérios de quantidade de funcionários ou faturamento anual.

b) GRUPO 2: Comprometimento e compatibilidade estratégica

Os critérios constantes do grupo 2 são apresentados no Quadro 8 abaixo seguido das respectivas definições.

Quadro 8 - Critérios do grupo 2: Comprometimento e compatibilidade estratégica

Grupo 2	Critérios
Comprometimento e compatibilidade estratégica	Motivação para a parceria
	Adequação das estratégias
	Compatibilidade na alta administração
	Compatibilidade nos níveis e funções operacionais
	Disposição para compartilhar informações confidenciais
	Disposição para recebimento de visitas
	Disposição para relacionamento de longo prazo
	Disposição para resolver conflitos
	Sentimento de confiança
	Comunicação

- Motivação para a parceria: interesse do fornecedor em integrar a cadeia de suprimentos do comprador.
- Adequação das estratégias: compatibilidade entre as estratégias de longo prazo das empresas.
- Compatibilidade na alta administração: harmonia entre os valores pessoais dos membros que compõem a alta administração das empresas compradoras e fornecedoras.
- Compatibilidade nos níveis e funções operacionais: harmonia entre os valores pessoais e forma de trabalho dos membros que estão na linha de frente das relações entre as empresas parceiras. Este critério trata do relacionamento social entre compradores e vendedores e entre os demais pares das empresas.
- Disposição para compartilhar informações confidenciais: propensão do fornecedor em apresentar informações financeiras ou sobre as estratégias de mercado da empresa.
- Disposição para recebimento de visitas: abertura que o fornecedor dá para avaliação de suas unidades produtivas e administrativas quanto a aspectos de gestão.
- Disposição para relacionamento de longo prazo: histórico do fornecedor quanto a manutenção de relacionamentos de longo prazo com clientes ou com seus fornecedores.
- Disposição para resolver conflitos: empenho do fornecedor quanto a utilização de técnicas construtivas para solução de conflitos de natureza relacional e técnica.
- Sentimento de confiança: convicção de que o parceiro não explora as vulnerabilidades da empresa compradora e que vai honrar os compromissos assumidos no relacionamento, incluindo aspectos éticos e de confidencialidade de informações.
- Comunicação: prática de manter comunicação franca e freqüente com clientes sobre assuntos rotineiros ou de alterações técnicas e organizacionais em sua empresa. Com base em Monczka *et al* (1998), este critério abrange também a acuracidade e a credibilidade das informações.

c) GRUPO 3: Aspectos de gestão

Os critérios constantes do grupo 3 são apresentados no Quadro 9 abaixo seguido das respectivas definições.

Quadro 9 - Critérios do grupo 3: Aspectos de gestão

Grupo 3	Critérios
Aspectos de gestão	Desempenho econômico
	Estabilidade financeira
	Controles operacionais de processo
	Plano de investimentos
	Estrutura organizacional
	Gestão de pessoal interno
	Gestão de segurança
	Responsabilidade social
	Prazo de entrega curto
	Responsividade a demandas inesperadas
	Sub-contratações do fornecedor
	Respostas às solicitações

- Desempenho econômico: histórico financeiro do fornecedor examinando índices contábeis ao longo do tempo.
- Estabilidade financeira: posição financeira atual do fornecedor visando análises de possibilidade de manutenção ou melhoria da situação financeira.
- Controles operacionais de processo: existência de métodos de avaliação sistemática do desempenho do processo com tomada de ações corretivas e preventivas sobre causas de não conformidade (PRAZERES, 1996, p. 58).
- Plano de investimentos: existência de provisionamento de recursos que considere possíveis investimentos demandados pela relação de parceria.
- Estrutura organizacional: arranjo da hierarquia funcional com a identificação das subordinações intra e interdepartamentais.
- Gestão de pessoal interno: existência de práticas de gestão de recursos humanos como atividades de educação profissional, gestão de cargos e salários, administração de *turn over* e outras.
- Gestão de segurança: existência de práticas e recursos disponíveis para administrar assuntos de segurança. Entram neste critério aspectos de segurança do trabalho e cuidados de manuseio, armazenagem e transporte do bem produzido pelo fornecedor.
- Responsabilidade social: capacidade do fornecedor em captar os interesses de acionistas, funcionários, prestadores de serviço, sub-fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL).

- Prazo de entrega curto: entrega do bem ou serviço em curto espaço de tempo após a solicitação do cliente.
- Responsividade a demandas inesperadas: capacidade do fornecedor em atender rapidamente uma nova demanda do cliente. Pode ser, por exemplo, um aumento inesperado de volume ou fornecimento de um produto ou serviço fora do planejamento estabelecido.
- Sub-contratações do fornecedor: percentual de sub-contratação que o fornecedor utiliza para conseguir fornecer o produto ou serviço objeto da parceria.
- Respostas às solicitações: agilidade nas respostas às solicitações. Independente destas serem positivas ou negativas para o cliente, o critério busca avaliar a rapidez nas respostas.

d) **GRUPO 4: Competências**

Os critérios constantes do grupo 4 são apresentados no Quadro 10 abaixo seguido das respectivas definições.

Quadro 10 - Critérios do grupo 4: Competências

Grupo 4	Critérios
Competências	Competência em manufatura
	Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos
	Rapidez na implantação de inovações
	Competência em redução de custos
	Competência para melhorias
	Competência do executivo de vendas

- Competência em manufatura: consistência do planejamento de produção quanto às atividades de programação da produção, inspeções e testes, calibração de equipamentos, planos de manutenção e outros.
- Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos: habilidade do fornecedor em gerar e administrar sua competência em inovação. Segundo Clark e Wheelright (1993, p. 799), trata da capacidade de aprendizagem com projetos, criação de novas ferramentas e técnicas, avaliação de tecnologias futuras e desenvolvimento de competências em seus funcionários.

- Rapidez na implantação de inovações: habilidade do fornecedor em absorver rapidamente novas tecnologias de forma a trazer novos produtos para seu mercado consumidor.
- Competência em redução de custos: conhecimento e capacidade do fornecedor implantar práticas que visem a redução de custos internos ou ao longo da cadeia. Incluem-se neste critério os esforços para eliminação de desperdícios.
- Competência para melhorias: capacitação do fornecedor de implementar melhorias contínuas em produtos e processos. Envolve o compromisso do fornecedor neste requisito e também suas habilidades em implantá-los.
- Competência do executivo de vendas: habilidade do vendedor administrar o relacionamento de parceria.

e) GRUPO 5: Outros

Os critérios constantes do grupo 5 são apresentados no Quadro 11 abaixo seguido das respectivas definições.

Quadro 11 - Critérios do grupo 5: Outros

Grupo 5	Critérios
Outros	Reputação na indústria
	Base de clientes
	Prêmios e certificados
	Processos legais
	Histórico de desempenhos passados

- Reputação na indústria: reconhecimento da indústria quanto à integridade do fornecedor. Existência de boas referências do fornecedor no mercado.
- Base de clientes: relação dos clientes que atualmente trabalham com o fornecedor em transações de mercado ou em parcerias.
- Prêmios e certificados: recebimento de prêmios e certificados reconhecidos no mercado. Entram neste requisito as certificações de sistemas de gestão (ISO 9000, QS 9000, ISO 14000, etc) e prêmios de qualidade recebidos de clientes ou de caráter amplo (PNQ, Malcolm Baldrige, etc).
- Processos legais: quantidade e gravidade de processos jurídicos em que o fornecedor está ou já esteve diretamente envolvido.

- Histórico de desempenhos passados: informações sobre eventos, ocorrências e desempenho de fornecimentos passados.

4.3 Síntese do capítulo

Os critérios de seleção de fornecedores vêm sendo discutidos na literatura acadêmica desde a década de 1960, quando se identificou que qualidade e entrega são os atributos mais importantes na escolha de fornecedores. O critério referente a preço, apesar de ter sido classificado de importância considerável, não participou da lista dos cinco critérios mais importantes.

No decorrer dos anos, vários estudos foram sendo realizados com o objetivo de se determinar quais os critérios mais importantes para o processo e alguns partiram para uma comparação quantitativa destes critérios. É possível notar que existe certa tendência para tratar critérios como qualidade, serviço e entrega como sendo muito importantes para o processo de seleção de fornecedores. Porém, existe uma grande variação na atribuição destas importâncias em função da abrangência da pesquisa, mercado em que ela foi realizada, disponibilidade de fontes de abastecimento, etc.

Os conceitos de parcerias com fornecedores que apareceram nas rotinas da gestão de suprimentos trouxeram destaque aos critérios de seleção com medidas mais qualitativas e contribuíram para a diferenciação da natureza deste tipo de relacionamento. Estes critérios são referenciados na literatura como *soft factors* e compreendem aspectos como sentimento de confiança, adequação das estratégias, compatibilidade nos níveis gerenciais e operacionais, avaliação de competências e outros.

Isto gera uma expectativa de encontrar estes critérios classificados como de alta importância quando realizam-se estudos sobre parcerias com fornecedores.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

5.1 Método de pesquisa

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 85), a pesquisa aplicada trata de contribuir para solução de problemas, utilizar o conhecimento existente com a finalidade de gerar propostas para questões ou conflitos. Este tipo de pesquisa também pode auxiliar na compreensão do problema ou propor novas perguntas a serem investigadas.

Mattar (1996, p. 18 e 24) identifica dois tipos de pesquisas cujos conceitos são de nosso interesse neste trabalho. A pesquisa exploratória tem o objetivo de gerar maior conhecimento sobre determinado assunto e por isso é indicada para os primeiros estágios das investigações quando as informações são poucas ou inexistentes. É o tipo de pesquisa que desenvolve e modifica conceitos para melhor precisão na caracterização de problemas. A pesquisa descritiva é indicada quando a investigação visa descrever as características de um fenômeno, apresentar estimativas sobre comportamentos de uma população específica ou verificar a relação entre variáveis.

É possível considerar que este trabalho carrega consigo alguns aspectos de pesquisa exploratória quando identificamos que a literatura acadêmica brasileira pouca atenção tem dado ao tema e, portanto, ainda há um vasto campo de exames. Mas, dentro da classificação apresentada, o presente estudo se enquadra eminentemente como uma pesquisa descritiva já que busca identificar e expor algumas práticas adotadas por empresas quanto ao processo de seleção de fornecedores.

Para buscar resposta para a pergunta de pesquisa e investigar suas hipóteses, a escolha do método de estudo de casos foi considerado o mais adequado por possibilitar um maior aprofundamento de detalhes que cercam o processo em estudo, como características do mercado fornecedor, programa de compras, importância de suprimentos na estrutura organizacional dentre outros. A aplicação deste método não pode se contentar em apresentar uma simples descrição que não resulte numa explicação, pois os objetivos das pesquisas sempre é buscar a compreensão de fatos (LAVILLE; DIONNE, 1999, p.157).

Conforme apresentado por Gil (1987, p. 78), o estudo de casos trata da análise profunda de um ou poucos objetos de modo a permitir um conhecimento amplo e detalhado. Fundamenta-se na idéia de que esta análise pode possibilitar a compreensão do fenômeno em estudo de forma a estabelecer bases para novas investigações. A principal desvantagem do método de estudos de casos é a impossibilidade de generalizações dos resultados em função das unidades escolhidas para a amostra poderem não ser representativas da população em estudo ou então serem anormais em relação ao universo no qual se situam. Porém é um método bastante freqüente em pesquisas de caráter social devido a sua simplicidade e baixos custos associados.

Segundo Yin (1994, p. 13), o estudo de caso é uma investigação empírica de fenômenos dentro de seu contexto real e, por isso, é mais indicado para pesquisas organizacionais do que as de caráter tecnológico. Outro ponto que nos leva a considerar o estudo de caso como a metodologia ideal para este trabalho é a possibilidade da investigação proporcionar novas reflexões ou teorias. Eisenhardt (1989, p. 548) observa que em função de ter uma abordagem essencialmente empírica e por ser independente de literaturas ou observações passadas, o estudo de casos é a metodologia apropriada para pesquisas em novas áreas ou em áreas onde as teorias existentes podem parecer inadequadas.

5.2 Procedimento de pesquisa

5.2.1 Determinação das empresas

Uma das premissas básicas para este estudo foi escolher empresas que tivessem processos padronizados de seleção de fornecedores. A existência de procedimentos estabelecidos cria rotinas de trabalho que precisam ser cumpridas por qualquer funcionário que execute a atividade. Para nosso caso, isto evita que o processo em análise seja realizado de forma não padronizada o que comprometeria a manipulação e posterior análise dos dados gerados.

Um segundo aspecto importante da formalização é que, para elaborar um procedimento, os responsáveis devem estudar o assunto dentro de seu ambiente corporativo considerando todas as variáveis que possam tornar o procedimento exeqüível. Castilho (2002) avaliou o processo de qualificação de micro e pequenos fornecedores concluindo que muitos destes não têm

capacidade de atender a todos os requisitos de empresas de grande porte, criando a necessidade de adaptação dos processos destas maiores para que as menores possam ter a possibilidade de fornecimento.

Esta análise para elaboração de procedimentos é importante para nosso estudo quando limita a aplicação dos critérios de seleção para aquilo que realmente pode e é feito e não nos encaminha para aquilo que os respondentes acham que deve ser feito. A justificativa para focarmos empresas de grande porte é que nestas existe maior possibilidade de se encontrar processos com certo grau de formalização.

A amostragem utilizada foi do tipo não-probabilística. Neste caso, por não apresentar fundamentação matemática ou estatística, o pesquisador é responsável pela definição do tamanho da amostra a ser utilizada para a pesquisa. A escolha das empresas que compõem a amostra se deu por acessibilidade onde, segundo Gil (1987, p. 97), os elementos são selecionados conforme facilidade de acesso do pesquisador.

O convite para que as empresas participassem da pesquisa foi realizado sob duas frentes de trabalho. Na primeira, o pesquisador entrou em contato com o CBEC (Conselho Brasileiro de Executivos de Compras) para verificar a possibilidade desta instituição atuar como facilitadora para a convocação das possíveis empresas interessadas. Por questões compreensíveis de confidencialidade, o cadastro dos afiliados do CBEC não pôde ser disponibilizado para o pesquisador. Desta forma, os contatos foram realizados diretamente entre a instituição e seus afiliados dentro de seus modelos tradicionais de comunicação interna. A segunda frente de trabalho foi o contato direto com executivos de compras do relacionamento pessoal do pesquisador. O modelo de carta-convite encaminhada para as empresas encontra-se no Apêndice 1 no final deste trabalho.

O resultado desta etapa foi o interesse de sete empresas de grande porte, sendo três delas produtoras de bens de consumo, outras três sendo produtoras de bens intermediários e uma atuando como prestadora de serviços de integração de sistemas de informação. Como a natureza do negócio de prestação de serviços poderia trazer riscos de grandes divergências na atribuição de importância de critérios de seleção de fornecedores ou até mesmo pertinência de alguns critérios nos processos, esta última empresa foi declinada do processo. Optamos assim

por definir a população como sendo composta de empresas de grande porte produtoras de bens.

Das seis empresas restantes, três não obtiveram autorização de suas diretorias em tempo hábil para a participação na pesquisa, resultando na contabilização de três empresas que efetivamente participaram. Para garantir a confidencialidade das informações prestadas, estaremos omitindo os nomes destas empresas passando a nos referir a elas como sendo BC-1 e BC-2 para as de bens de consumo e BI-1 para a de bens intermediários.

5.2.2 Instrumentos de coleta de dados

Laville e Dionne (1999, p. 176 a 188) classificam as técnicas e instrumentos de coleta de dados em duas categorias: observação e testemunho.

As técnicas de observação podem ser:

- Estruturadas: parte da observação do pesquisador quanto aos fenômenos em estudo e registro destas observações em formulário padronizado.
- Pouco ou não-estruturadas: mesmo sem o registro imediato da observação, este tipo de coleta de dados baseia-se também numa guia; as observações são registradas após o estudo e sustentam-se nas lembranças do pesquisador sobre os fenômenos.
- Técnicas intermediárias de observação: variam entre os dois casos citados acima por seu grau de estruturação e pelo grau de proximidade entre observador e objeto.

Quanto a testemunho, as técnicas relacionadas são:

- Questionários: são formas de interrogar os indivíduos em que estes escolhem uma opção de resposta direta ou através de uma escala; uma facilidade é a compilação das respostas por ser um instrumento padronizado onde cada respondente possui as mesmas perguntas e opções apresentadas na mesma ordem; um inconveniente deste tipo de técnica é a imposição de respostas predeterminadas que podem falsear os resultados por não refletirem a opinião dos indivíduos.

- Entrevistas estruturadas: são entrevistas em que o entrevistador parte de um questionário padronizado para coletar as respostas do entrevistado na ocasião do encontro; as vantagens desta técnica são o aumento da taxa de resposta em relação aos questionários e conseguir que a pesquisa seja realizada com um grande número de pessoas.
- Entrevistas não-estruturadas: permite que o entrevistador atenda a algumas necessidades do entrevistado possibilitando maior acuracidade daquilo que este último pensou ao responder e também maior profundidade sobre o tema em estudo; o principal inconveniente desta técnica é a perda de uniformidade nas respostas que exigem um grau maior de análise das respostas.

Como a aplicação destes métodos possui vantagens e desvantagens, Mattar (1996, p.75) sugere que o pesquisador deve fazer usos combinados destes métodos quando for de conveniência para obtenção das informações demandadas pela pesquisa. No nosso caso utilizamos questionário e entrevista em duas etapas de trabalho para cada empresa.

Antes do início da pesquisa de campo foi gerada a lista consolidada de critérios de seleção de fornecedores juntamente com as respectivas definições para atendimento de um dos objetivos desta pesquisa e organização dos materiais de apoio utilizados para coleta de dados. A lista consolidada é apresentada na primeira seção do capítulo 5.

A primeira etapa da coleta de dados consistiu de preparação de um questionário enviado por *e-mail* para os respondentes, estes sempre sendo executivos de compras que estivessem em nível pelo menos gerencial. Os objetivos do questionário foram identificar a importância e pertinência dos critérios de seleção de fornecedores e com isso gerar informações prévias para a condução das entrevistas.

Segundo Babbie (2001, p. 245) o formato do questionário de pesquisa é tão importante quanto a natureza e redação das questões que nele são colocadas. O questionário foi elaborado como planilha do aplicativo Microsoft Excel contendo duas pastas distintas. A primeira pasta, denominada “Caracterização”, buscou coletar informações sobre a empresa, seu mercado fornecedor e sobre o respondente. A segunda pasta, denominada “Critérios”, apresentou os critérios e suas definições, solicitando ao respondente que avaliasse cada critério quanto a sua importância. As escalas de seleção disponíveis foram: (i) avaliamos com muita importância,

(ii) avaliamos com importância média, (iii) avaliamos com pouca importância e (iv) não avaliamos este critério. Os Apêndices 2 e 3 apresentam os modelos das pastas.

Na segunda etapa da pesquisa foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os assuntos sendo divididos em dois módulos: gestão de suprimentos e processo de seleção de fornecedores. O roteiro seguido para cada um destes módulos é apresentado a seguir.

a) Módulo I: Gestão de suprimentos

Como funciona a gestão de suprimentos e o programa de compras de sua empresa?

Como é a estrutura organizacional da empresa e do departamento de suprimentos?

Responde para suprimentos corporativo?

Os compradores são especializados?

Quais são os itens de compra da empresa, quais são os volumes, como é o mercado fornecedor, de quem compra?

Qual o tamanho dos principais fornecedores?

Existe monopólio?

Os itens de compra têm efeito de sazonalidade?

Como sua empresa identifica um item estratégico de compra?

Existe algum critério para classificação de itens de compra (se é estratégico ou não)?

Qual o seu conceito de parceria estratégica?

Quais as premissas básicas para se construir um relacionamento de parceria?

A empresa faz parceria com fornecedores de itens não estratégicos?

Qual o critério para aumentar o rol de parceiros dos itens de compra estratégicos?

A empresa busca novos fornecedores de itens em que já existe relacionamento de parceria com outros fornecedores?

Quem identifica a necessidade e toma a decisão sobre a construção de parcerias estratégicas?

Em todas as parcerias há investimento conjunto das empresas?

Quais os fatores que motivam sua empresa formar relacionamentos de parceria?

Confrontar com os apresentados na literatura (Diferenciação de produtos e de mercados, Melhorias de qualidade com redução da variabilidade, Melhorias nos custos totais e

lucratividade, Desenvolvimento de novas competências em diferentes áreas, Acesso aos recursos dos parceiros, Aprendizagem organizacional sob perspectivas técnicas e de gestão).

Como sua empresa motiva o fornecedor a participar da parceria e como ela mantém esta motivação após o desenvolvimento da parceria?

Confrontar com os apresentados na literatura (Aumento na participação de mercado, Redução na pressão sobre preços praticados).

Como se dá o gerenciamento da parceria constituída?

Abordar aspectos de planejamento social (reuniões e visitas) e constituição de contratos.

Quais os controles operacionais presentes para monitoramento das parcerias?

Quais as formas de comunicação de dados e informações presentes nos relacionamentos de parceria? Aplicam-se a todos os parceiros?

b) Módulo II: Processo de seleção de fornecedores

Como funciona o processo de seleção de parceiros em sua empresa?

Buscar uma descrição do processo com foco em etapas definidas.

Existe alguma condicional para aplicação destas etapas ou todas elas são sempre cumpridas?

Investigar as ferramentas utilizadas pela empresa para identificação das potenciais fontes de fornecimento.

Para os critérios considerados como de importância alta e média, buscar identificar:

- Em qual etapa do processo eles são avaliados e quem os avalia.
- A decisão pela aprovação no critério é tomada de forma individual ou em grupo e em que nível hierárquico.
- O não atendimento do critério é eliminatório ou passível de desenvolvimento do fornecedor.
- Os critérios utilizados na seleção voltam a serem avaliados durante o processo de monitoramento do fornecedor.

5.2.3 Forma de análise de dados

A análise de dados foi feita de forma a considerar os resultados conjuntos das empresas participantes da pesquisa sob duas perspectivas: gestão de suprimentos e processo de seleção de fornecedores.

A perspectiva de gestão de suprimentos teve o objetivo de analisar os dados quanto à caracterização das empresas e seus programas de compras, as classificações de tipos de produtos e os aspectos que envolvem os conceitos de parceria que as empresas adotam em suas práticas de compras. Nesta análise traçamos os pontos divergentes e os pontos que possuíram similaridades operacionais entre as empresas estudadas.

Na análise dos processos de seleção de fornecedores, buscamos a compilação dos dados coletados nos questionários para identificação do grau de importância dado pelas empresas nos critérios de seleção de fornecedores. Para a análise foi consolidada uma lista de critérios que as empresas, de forma unânime, atribuíram alta importância para o processo. Também consolidamos os resultados dos demais critérios e fizemos uma análise comparativa destes resultados com os encontrados na revisão de literatura.

Partimos então para uma análise das características do processo de seleção de fornecedores iniciando com uma comparação da ordem das etapas dos processos, categorizando-as para melhor compreensão da seqüência de atividades adotadas pelas empresas. As categorias utilizadas foram: informações (correspondendo às atividades de coleta de informações sobre fornecedor), testes de aprovação dos produtos e negociação comercial.

Com o cruzamento das informações prestadas nas entrevistas, buscamos identificar quais critérios não atendidos pelos fornecedores podem interromper o processo de seleção. Em outro cruzamento de dados, analisamos a etapa de decisão sobre a aprovação do fornecedor, identificando se os critérios individuais são avaliados através de grupos multifuncionais ou por algum departamento responsável. A apresentação deste tópico foi na forma de percentual de critérios avaliados em grupo, complementada pelas respostas das entrevistas sobre como estes resultados de avaliação são compilados para a tomada de decisão sobre a aprovação do fornecedor.

6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 Empresa BC-1

6.1.1 Apresentação da gestão de suprimentos na empresa BC-1

A BC-1 é uma empresa multinacional de origem francesa produtora de bens de consumo descartáveis e faturamento global de aproximadamente 4 bilhões de reais (1,4 bilhões de euros). A partir da década de 1950 iniciou suas atividades fora da Europa contando hoje com operações nos cinco continentes. A unidade de produção no Brasil está localizada na região norte e a filial brasileira responde atualmente por um faturamento anual da ordem de até 500 milhões de reais.

Seus principais insumos estão nas categorias de plásticos para extrusão (PVC, poliestireno e outros) e papel (papel-cartão, papelão ondulado e outros), respondendo por um volume de compras equivalente a até 20% do faturamento. O mercado de atuação possui ao longo do ano dois picos de sazonalidade o que faz com que a empresa gerencie suas operações no sistema *make-to-stock*.

A empresa mantém uma central administrativa no Estado de São Paulo que, dentre outras funções, é responsável pela gestão de suprimentos. A unidade da região norte é responsável pelos processos de importação (cerca de 25% do volume de compras) e acumula as funções de compras regionais. O grande volume de compras é realizado na unidade de São Paulo pela proximidade dos maiores fornecedores e do núcleo de desenvolvimento de materiais promocionais.

De forma geral, os critérios para classificação dos itens adquiridos são baseados em volume de compras através de uma curva ABC de custos. Porém alguns itens com pouca expressão de custos podem entrar na lista de produtos estratégicos por características específicas de fornecimento. Uma ilustração destes casos é uma matéria-prima que não possui fornecedor nacional devido ao alto teor de pureza requerido em suas especificações.

Alguns outros itens podem ser classificados como estratégicos dependendo dos resultados da análise de SWOT realizado anualmente para definição das estratégias de suprimentos para o próximo ano. Deste modo, produtos que contingencialmente estão em situação de competição por demanda ou provenientes de mercados monopolistas podem também ser classificados como estratégicos.

A estrutura organizacional da empresa BC-1 é formada por cerca de 10.000 funcionários sendo que no Brasil o total de funcionários é de aproximadamente 1.100 pessoas. A Ilustração 12 apresenta o organograma da unidade brasileira da empresa destacando a Gerência que foi objeto desta pesquisa.

Ilustração 12 - Organograma da empresa BC-1

A unidade brasileira responde por todas as operações dos demais países da América do Sul que, por sua vez, possuem um presidente regional e um diretor de operações com subordinação equivalente no organograma aos níveis 2 e 3 respectivamente.

A Gerência de Suprimentos responde diretamente à Diretoria de *Supply Chain* da unidade brasileira, porém há também uma subordinação ao *Global Purchasing Manager* para tratamento de assuntos estratégicos de compras do grupo. Nosso estudo foi conduzido junto ao Gerente de Suprimentos, administrador de empresas que há dezesseis anos exerce atividades relacionadas com gestão de suprimentos.

Para o gerente entrevistado, parceria é o tipo de relação entre empresas compradoras e fornecedoras onde prevalece a clareza nas informações e nas definições de metas e objetivos conjuntos. Estes devem visar o aumento da lucratividade da empresa enquanto garantem uma rentabilidade justa e atrativa para que o fornecedor possa investir em tecnologia.

As parcerias não se restringem aos itens estratégicos da empresa BC-1, porém há uma diferença no grau de profundidade com que os relacionamentos são conduzidos quando o item de compra não é estratégico. As premissas de parceria como trocas constantes de informações e foco na rentabilidade do fornecedor são mantidas também para estes itens, mas num nível somente suficiente para não haver ruptura de fornecimento.

Aspectos como logística e preço são considerados relevantes para a decisão de aumentar o rol de parceiros do mesmo item de compra. Por terem a fábrica localizada no norte do país e, portanto, de complexidade logística considerável, o risco de desabastecimento é reduzido mantendo-se em carteira no mínimo dois parceiros para o mesmo insumo. A mesma prática é adotada para segurar possíveis aumentos de preços resultantes das flutuações de mercado das matérias-primas derivadas de petróleo.

A necessidade de se aumentar o rol de parceiros é geralmente identificada pela área de suprimentos onde se acumulam os conhecimentos de desempenho e as perspectivas futuras dos mercados fornecedores. Identificada a necessidade, o planejamento das parcerias é traçado e colocado em aprovação pela Diretoria para integrar o planejamento de negócios anuais da empresa. Desta forma, pode-se então considerar que a decisão sobre a construção de parcerias se dá através de discussões em grupos multifuncionais e em níveis de direção.

Para a empresa BC-1 as relações de parceria podem vir acompanhadas de investimentos conjuntos como aquisição de moldes e equipamentos para a melhoria da qualidade dos produtos e aumento da competência técnica do fornecedor. Mas este tipo de investimento não é considerado como pré-requisito para um relacionamento de parceria. Na sua forma de gestão de relacionamentos com fornecedores, a empresa considera como investimentos o processo de seleção de fornecedores juntamente com as atividades conjuntas de melhorias na produção e auditorias.

Quanto à motivação para construção de parcerias, o grande fator envolvido é a dedicação de esforços que as empresas despendem com vistas a tornar mais estável os fluxos na cadeia de suprimentos. Tomando por base apenas a perspectiva da parte compradora, a empresa BC-1 identifica a possibilidade de aprendizagem técnica e de gestão como o principal fator motivador, seguido por desenvolvimento de novas competências, melhorias de qualidade, melhorias nos custos totais e diferenciação de produtos. Sob a perspectiva da parte fornecedora, a garantia de fornecimento e de recebimento dos pagamentos é o fator principal seguido da possibilidade de redução na pressão sobre preços e aumento da participação de mercado.

Os fornecedores são monitorados quanto à dependência dos negócios mesmo não existindo um valor fixo para o comprometimento do negócio do fornecedor junto à BC-1. Por isso, o confronto entre faturamento total mensal do fornecedor *versus* faturamento do fornecedor para a BC-1 comumente faz parte das pautas de reuniões com os parceiros.

As parcerias com fornecedores raramente são sustentadas por contratos legais deixando-se que as políticas de relacionamentos sejam as bases para a gestão dos fornecedores. As visitas são bastante freqüentes, porém sem periodicidade definida e não raro contam com a participação do Diretor de *Supply Chain*.

A empresa BC-1 possui um programa de premiação dos seus melhores fornecedores. Ao longo do ano são coletadas informações de desempenho que são mensuradas quantitativamente para chegar-se a uma nota final de desempenho. Os resultados encontrados, quando dentro dos valores estabelecidos pela empresa, culminam com uma certificação do fornecedor que garantirá um aumento do volume de compras a ser comercializado entre as empresas. Esta premiação é anual e realizada dentro de um evento com participação dos fornecedores e da diretoria da empresa BC-1.

6.1.2 Processo de seleção de fornecedores na Empresa BC-1

O processo de seleção de fornecedores da empresa BC-1 é padronizado, formalizado e conhecido por toda a organização. Dentro do grupo da empresa, a unidade brasileira é

considerada *benchmark* neste processo por efeito de sua lógica de atividades e informatização para controles deste processo.

Quando a empresa necessita buscar novas fontes de fornecimento, as principais ferramentas utilizadas são os contatos com representantes de vendas ou outros profissionais e departamentos de compras, feiras e exposições, catálogos e internet, em geral nesta sequência de pesquisa.

Identificada a lista de potenciais fornecedores para o item em demanda, inicia-se o processo de seleção de fornecedores que, numa primeira instância, busca avaliar os fornecedores para que estes possam se tornar *fornecedores qualificados*. Numa segunda fase de fornecimento, quando o fornecedor já participa da carteira há pelo menos um ano, a aplicação de outras formas de avaliação pode fazer com que o fornecedor seja classificado como *top supplier*. Encontramos um típico caso de processo de seleção de fornecedores em fontes estabelecidas e não-estabelecidas de suprimentos.

Estas duas classificações de fornecedores são obtidas através do processo composto pelas etapas apresentadas no Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 - Etapas de seleção da empresa BC-1

Etapas	Atividade	Qualificado	Top Supplier	Categoria
1	Testes de aprovação do produto	X	X	Testes
2	Avaliação de sistemas de gestão	X	X	Informações
3	Auditoria	X	X	
4	Avaliação financeira externa	X	X	
5	Cotação e negociação comercial	X	X	Negociação
6	Análise financeira		X	Informações
7	Avaliação estratégica de valores		X	

Os testes de aprovação do produto são precedidos de uma cotação simples e depois acompanhados através de um sistema informatizado desenvolvido pela empresa e disponibilizado na internet. Este sistema permite que os usuários (funcionários da empresa BC-1 e fornecedores) através de senha, consigam identificar a situação de cada etapa de homologação do produto e os resultados de aprovação em cada requisito analisado.

A avaliação de sistemas de gestão é realizada através de questionários de auto-preenchimento com questões baseadas em requisitos das normas ISO para gestão da qualidade, ambiental, segurança e saúde ocupacional, além de requisitos específicos de interesse da empresa. As auditorias previstas na terceira etapa são de realização facultativa nos processos que objetivam qualificação de fornecedores e obrigatória quando se almeja elevar o fornecedor para *top supplier*.

A etapa de avaliação financeira é composta de uma simples consulta aos Relatórios de Análise e Informações para Decisões de Crédito emitidos pela Serasa. Para os casos em que se deseja avaliar o fornecedor para classificá-lo como *top supplier*, esta etapa é complementada com uma análise financeira de balanço onde se buscam informações de índices contábeis para gerar um perfil financeiro do fornecedor.

A última etapa do processo é aplicada somente para *top suppliers* e corresponde a avaliação estratégica de valores quando se buscam identificar os aspectos que garantam a compatibilidade estratégica entre as empresas de modo a aproximar as relações técnicas e comerciais dentro dos conceitos de parceria.

Os resultados de aplicação dos critérios de seleção de fornecedores coletados pelo questionário desta pesquisa para a empresa BC-1 estão no Quadro 13 que apresenta os critérios quanto à classificação de importância, em que etapas do processo são avaliados, a situação de avaliação de cada critério quanto a ser operacionalizada por pessoal técnico (incluindo-se os técnicos de produção, financeiro ou jurídico), por pessoal de compras ou se a avaliação é realizada em grupo multifuncional e, na última coluna, indica se a empresa estudada considera o critério eliminatório ou não eliminatório.

Analisando a importância atribuída aos critérios de seleção de fornecedores, constatamos que aproximadamente 80% deles são considerados de muita importância pela empresa. Isto nos indicou que a empresa BC-1 possui um sistema de seleção de fornecedores bastante completo o que pôde ser confirmado durante a entrevista quando da tomada de conhecimento do sistema informatizado de controle e das reuniões de planejamento anual da gestão de suprimentos.

Quadro 13 - Aplicação dos critérios pela empresa BC-1

Critério	Importância				Etapa	Avaliação	Critério eliminatório
	Muito	médio	pouco	NA			
Qualidade	x				1	Técnico	sim
Preço	x				5	Compras	sim
Cumprimento de entrega	x				2	Técnico	sim
Capacidade de produção	x				2	Grupo	sim
Tecnologia em uso	x				1	Grupo	sim
Conhecimento técnico	x				1	Técnico	sim
Compatibilidade geográfica	x				7	Compras	não
Sistemas de trocas de dados	x				7	Compras	sim
Políticas de garantias	x				7	Compras	sim
Motivação para a parceria	x				7	Compras	sim
Adequação das estratégias	x				7	Compras	sim
Compatibilidade na alta administração	x				7	Compras	sim
Compatibilidade nos níveis e funções operacionais	x				7	Compras	sim
Disposição para compartilhar informações confidenciais	x				7	Compras	sim
Disposição para recebimento de visitas	x				7	Compras	sim
Disposição para relacionamento de longo prazo	x				7	Compras	sim
Disposição para resolver conflitos	x				7	Compras	sim
Sentimento de confiança	x				7	Compras	sim
Comunicação	x				7	Compras	sim
Controles operacionais de processo	x				2	Grupo	não
Plano de investimentos	x				7	Compras	sim
Estrutura organizacional	x				7	Compras	sim
Gestão de pessoal interno	x				7	Compras	sim
Gestão de segurança	x				2	Grupo	não
Prazo de entrega curto	x				7	Compras	sim
Responsividade a demandas inesperadas	x				7	Compras	sim
Sub-contratações do fornecedor	x				2	Técnico	sim
Respostas às solicitações	x				2	Grupo	não
Competência em manufatura	x				1	Técnico	sim
Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos	x				1	Técnico	sim
Rapidez na implantação de inovações	x				2	Grupo	não
Processos legais	x				2	Técnico	sim
Competência em redução de custos	x				5	Grupo	não
Competência para melhorias	x				5	Grupo	não
Competência do executivo de vendas	x				2	Compras	sim
Reputação na indústria	x				7	Compras	sim
Prêmios e certificados	x				7	Compras	não
Histórico de desempenhos passados	x				7	Grupo	sim
Serviço pós-venda		x			2	Grupo	não
Porte da empresa		x			7	Compras	não
Desempenho econômico		x			4	Técnico	sim
Estabilidade financeira		x			6	Técnico	sim
Responsabilidade social		x			2	Técnico	sim
Base de clientes		x			7	Compras	não
<i>Suporte em treinamento</i>			x		-	-	-

Quanto às etapas em que os critérios são aplicados, encontramos uma situação onde o processo de seleção começa com aprovações técnicas do produto e dos sistemas de gestão do fornecedor, passa pela avaliação comercial e finaliza com a avaliação estratégica de valores como sendo a etapa onde a maioria dos critérios é avaliada. Na Tabela 1 podemos visualizar a distribuição percentual dos critérios nestas etapas do processo.

Tabela 1 - Percentual de aplicação dos critérios por etapas na BC-1

Etapas	Atividade	Categoria	Percentual
1	Testes de aprovação do produto	Testes	11%
2	Avaliação de sistemas de gestão	Informações	27%
3	Auditoria		
4	Avaliação financeira externa		
5	Cotação e negociação comercial	Negociação	7%
6	Análise financeira	Informações	54%
7	Avaliação estratégica de valores		

Aproximadamente metade dos critérios de seleção tem a atividade de avaliação sob responsabilidade do corpo de funcionários de suprimentos. A outra metade divide-se em atividades realizadas por outros departamentos técnicos e atividades realizadas em grupos multifuncionais sendo que apoios externos são considerados apenas para aquisição de relatórios.

Apesar desta distribuição da operação de avaliação, conforme já mencionado a decisão sobre a aprovação dos fornecedores é realizada através de grupos multifuncionais e em nível de direção.

Verificamos também que 75% dos critérios considerados pela empresa BC-1 são eliminatórios quando não atendidos de forma satisfatória pelo fornecedor. Porém, todos estes são passíveis de desenvolvimento devido ao tipo de relacionamento que a empresa deseja construir com seus fornecedores. Desta forma, os critérios não atendidos podem ser re-negociados, desenvolvidos quanto à implantação de planos de ação para adequação ou através de investimentos que podem ser conjuntos ou individuais.

O monitoramento dos fornecedores parceiros se dá através do programa de premiação de fornecedores onde há a mensuração quantitativa de índices de qualidade, entrega, preço, serviço e inovações implementadas ao longo do ano. Os demais critérios não são avaliados de

modo formal, cabendo à gerência de suprimentos a responsabilidade pela identificação e tomada de ações para manter o fornecedor na situação adequada de fornecimento.

6.2 Empresa BC-2

6.2.1 Apresentação da gestão de suprimentos na empresa BC-2

A BC-2 é uma empresa de origem brasileira produtora de bens de consumo cujas atividades estão na indústria de alimentos e bebidas. Com mais de 30 fábricas espalhadas pelo território nacional e nas Américas do Sul e Central, o faturamento anual computa valores acima de 10 bilhões de reais. Possui ainda duas fábricas de materiais de embalagem localizadas na região sudeste e norte do Brasil.

Para categorização dos itens de compra não existe um critério rígido que defina o que é ou não estratégico. Dentro da concepção da empresa, poderiam ser considerados estratégicos aqueles materiais que estão diretamente ligados ao produto final como as matérias-primas, adjuntos e embalagens. Deste modo, a categorização adotada pela empresa refere-se a itens diretos e indiretos sendo que estes últimos abrangem todos os bens e serviços não ligados ao produto final.

O volume de compras da empresa representa de 50% a 60% do seu faturamento e é composto de embalagens, matérias-primas, materiais intermediários de produção (aditivos e utilidades), outros materiais (peças de manutenção, materiais promocionais, etc), serviços terceirizados e capex em geral (equipamentos, prédios, galpões, etc).

Os grupos de embalagens e matérias-primas correspondem à maior fatia dos custos de produção. Mais da metade dos insumos destes grupos é composta de *commodities* o que torna as negociações pouco flexíveis criando a necessidade de utilização de outras ferramentas para lidar com o mercado como *hedge*, por exemplo.

Devido à importância destes itens, há um tratamento diferenciado na gestão de suprimentos quanto à especialização dos compradores e utilização de consultorias de suporte. Os

compradores são segmentados por família de *commodity* existindo a prática de se adquirir relatórios de previsão destes mercados e modelos de custos desenvolvidos por consultorias especializadas.

A empresa BC-2 conta com 18.000 funcionários sendo que 16.500 trabalham nas plantas e escritórios localizados no Brasil. Para as atividades relacionadas à gestão de suprimentos são totalizados 72 funcionários distribuídos nos países em que existem suas operações. A Ilustração 13 apresenta o organograma da empresa. A função em destaque no organograma foi o objeto desta pesquisa tendo sido entrevistado o Gerente Corporativo de Suprimentos que possui formação em engenharia e administração e trabalha há três anos na gestão de suprimentos.

Ilustração 13 - Organograma da empresa BC-2

Neste organograma, os itens diretos correspondem aos gestores apresentados no quinto nível e ligados diretamente à diretoria. Exemplificando uma prática da empresa, se existe a demanda pela aquisição de um material plástico de pouca relevância estratégica, considerado então indireto, esta compra é realizada pelo gestor de matérias-primas diretas da família de plásticos, pois todo o conhecimento de mercado já está instalado nesta função. Podemos ainda

identificar que não somente os itens diretos são comprados de forma segmentada, mas também os indiretos.

Outro ponto a ser abordado quanto à estrutura organizacional e que não aparece neste organograma é o do *Global Category Manager* (GCM). Para garantir a uniformidade de conhecimentos especializados em cada insumo, alguns compradores acumulam a figura funcional de GCM prestando-se como consultores internos de toda a empresa sobre qualquer assunto que envolva seu item de atuação. Desta forma, se uma unidade do exterior precisa adquirir um material sob gerenciamento de um GCM, este será envolvido na compra para consolidação de volumes e tratamento corporativo do fornecimento.

Para a empresa BC-2, parceria é o tipo de relacionamento com fornecedores em que há um alinhamento entre as estratégias das empresas. Como esta empresa analisada tem o foco muito forte em produtividade e custos, entende que os fornecedores parceiros são aqueles que, além de atenderem tecnicamente a empresa, possuem uma filosofia de trabalho que contempla um programa intensivo de redução de custos, manutenção da qualidade e produtividade operacional. Este conceito não tem aplicação restrita aos itens diretos, sendo também utilizado para a gestão de suprimentos nos itens indiretos. Com estas práticas, a empresa espera que os fornecedores consigam manter suas margens ou então que diminuam suas margens na contrapartida de um aumento de volume para apresentar a melhor condição comercial.

Quando há pressão por aumento de preços ou quando o fornecedor deixa de apresentar evidências de redução de custos, a empresa entende que este parceiro não está dando a atenção necessária para seus programas de produtividade industrial. Este é considerado o evento que gera a necessidade de se iniciar o processo de identificação de novas fontes de fornecimento.

A identificação desta necessidade é realizada no nível de compradores que são os indivíduos que estão diretamente envolvidos na operação. Sendo esta necessidade procedente, a decisão sobre o início da busca de novas fontes comumente é tomada em nível gerencial podendo chegar ao nível de diretoria dependendo do valor que o item representa no programa de compras.

O entrevistado não identifica que a existência de investimentos conjuntos em instalações e equipamentos é condição necessária para que um relacionamento entre compradores e fornecedores seja caracterizado como parceria. Os conceitos da empresa sobre parcerias estão muito mais ligados ao alinhamento de programas de produtividade e resultados do que investimentos realizados pelas partes. A empresa BC-2 considera também como investimento o próprio dispêndio de recursos alocados nos processos de seleção de fornecedores.

O principal fator que motiva a empresa formar relacionamentos de parceria é o aumento da eficiência operacional com foco em melhorias de custos totais e de qualidade do produto. Num segundo bloco de fatores entram a diferenciação de produtos, o desenvolvimento de novas competências e o acesso a recursos dos parceiros. Sob a ótica da parte fornecedora, os principais fatores motivadores são a possibilidade de trabalhar com contratos de fornecimento de longo prazo (2 a 4 anos), o aumento na participação de mercado e, principalmente, a garantia de recebimento dos compromissos financeiros assumidos pela empresa BC-2.

O gerenciamento das parcerias é realizado através dos itens de controle estipulados em contratos pelas partes e que visam monitorar o fornecimento quanto às reclamações dos usuários de materiais e o desempenho em custo dos fornecedores. Para os insumos diretos, é prática sempre haver celebração de contratos até porque o número de fornecedores mundiais é reduzido e muitos destes insumos estão atrelados ou são *commodities*. Para os demais itens de compra, a celebração de contratos dependerá da estratégia de suprimentos a ser adotada para o item.

6.2.2 Processo de seleção de fornecedores na Empresa BC-2

O processo de seleção de fornecedores é formalizado e de amplo conhecimento de toda a organização e somente se inicia após um levantamento de dados internos da empresa como quantidade, orçamento, destino do material, se os materiais são de compras cíclicas ou não-cíclicas, se são padronizados ou não e quais as restrições das linhas de produção que utilizarão o material. Devido a quantidade de fábricas que a empresa BC-2 possui, existe uma grande variabilidade nos modelos de linhas de produção o que pode tornar o item de compra específico para cada linha.

Para identificação de fontes de fornecimento, a empresa BC-2 se utiliza de internet, jornais, revistas especializadas, feiras e exposições. Após identificação das novas potenciais fontes de suprimentos, as etapas apresentadas no Quadro 14 são seguidas para aprovação do fornecedor.

Quadro 14 - Etapas de seleção da empresa BC-2

Etapas	Atividade	Categoria
1	Busca de informações do fornecedor	Informações
2	Busca de informações para cotação	
3	Equalização técnica	
4	Equalização comercial	
5	Homologação técnica	Testes
6	Negociação comercial	Negociação

Na primeira etapa é enviado aos fornecedores identificados como potenciais fontes de fornecimento um questionário contendo perguntas relacionadas à caracterização da empresa. Avaliadas estas informações, a BC-2 seleciona os fornecedores mais promissores (*vendor list*) e passa a solicitar informações para cotação. Estas duas etapas são realizadas através dos formulários tipo RFI (*request for information*) e RFQ (*request for quotation*).

A terceira e quarta etapas são as equalizações técnicas e comerciais onde, através de questionários, são propostas perguntas para tirar todas as dúvidas quanto às informações prestadas. Podem ser feitas muitas rodadas para equalização até que o processo esteja adequado para comparação entre as empresas. No final destas etapas a empresa tem o produto ou seus substitutos na mesma base de comparação técnica e com as mesmas bases comerciais.

A quinta etapa é a homologação técnica realizada pelo Centro de Desenvolvimento Tecnológico ou pela Central de Engenharia. Caso haja necessidade de aprovações de arte final, a área de marketing também é envolvida. Na homologação técnica são realizadas as análises de laboratório, testes piloto e testes industriais de aplicação. É geralmente nesta fase que as visitas aos fornecedores são realizadas, mas podem também terem sido realizadas em etapas anteriores. Um ponto a ser destacado neste processo é que somente vão para homologação técnica os fornecedores que efetivamente demonstraram potencial de fornecimento quanto a preço.

Com os fornecedores aprovados tecnicamente, parte-se então para a elaboração das estratégias de negociação onde são definidas a quantidade de fornecedores a serem aprovados e quais

serão as âncoras da negociação como, por exemplo, barganha e volume. Os fornecedores com melhores preços são convocados para a negociação e terão a oportunidade de apresentar a empresa com mais detalhes. Finalizada a negociação, pode ou não haver a celebração de contratos, dependendo da estratégia de suprimentos que foi definida.

Os resultados de aplicação dos critérios de seleção de fornecedores coletados pelo questionário desta pesquisa para a empresa BC-2 estão no Quadro 15 que apresenta os critérios quanto à classificação de importância, em que etapas do processo são avaliados, a situação de avaliação de cada critério quanto a ser operacionalizada por pessoal técnico (incluindo-se os técnicos de produção, financeiro ou jurídico), por pessoal de compras ou se a avaliação é realizada em grupo multifuncional e, na última coluna, indica se a empresa estudada considera o critério eliminatório ou não eliminatório.

Analisando a importância atribuída aos critérios de seleção de fornecedores, constatamos que 47% deles são considerados de muita importância pela empresa e outros 27% são considerados de importância média. De forma coerente com o forte direcionamento em redução de custos, critérios relacionados às competências técnicas e de inovação do fornecedor foram classificadas como sendo de muita importância.

O critério referente a sentimento de confiança, também classificado como muito importante, foi discutido individualmente durante a entrevista como exemplo do modo que a empresa trata os critérios subjetivos. Dentro da concepção da empresa BC-2, critérios de natureza subjetiva são analisados sob o prisma de sempre concretizar ações que evidenciem a natureza de não atendimento por parte do fornecedor. Desta forma, a empresa busca evitar simples percepções dos compradores ou de outros avaliadores, fazendo com que as evidências coletadas transformem-se em argumentos para discussões sobre o perfil do fornecedor.

Quadro 15 - Aplicação dos critérios pela empresa BC-2

Critério	Importância				Etapa	Avaliação	Critério eliminatório
	Muito	médio	pouco	NA			
Qualidade	x				1,3,5	Técnico	sim
Preço	x				2,4,6	Compras	sim
Cumprimento de entrega	x				1	Compras	sim
Serviço pós-venda	x				1	Compras	não
Capacidade de produção	x				1	Compras	sim
Compatibilidade geográfica	x				1	Compras	sim
Políticas de garantias	x				1	Compras	sim
Compatibilidade nos níveis e funções operacionais	x				4	Compras	não
Sentimento de confiança	x				4	Compras	não
Desempenho econômico	x				1	Compras	não
Estabilidade financeira	x				1	Compras	sim
Controles operacionais de processo	x				1	Compras	sim
Gestão de segurança	x				1	Compras	não
Prazo de entrega curto	x				2	Compras	sim
Responsividade a demandas inesperadas	x				5	Técnico	não
Respostas às solicitações	x				4	Compras	não
Competência em manufatura	x				5	Técnico	não
Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos	x				5	Técnico	não
Rapidez na implantação de inovações	x				5	Técnico	não
Competência em redução de custos	x				1	Compras	não
Processos legais	x				1	Compras	sim
Histórico de desempenhos passados	x				1	Compras	sim
Competência para melhorias	x				1	Compras	não
Conhecimento técnico	x				1	Compras	não
Tecnologia em uso		x			1	Compras	não
Porte da empresa		x			1	Compras	não
Motivação para a parceria		x			4	Compras	não
Adequação das estratégias		x			6	Compras	não
Disposição para compartilhar informações confidenciais		x			4	Compras	não
Disposição para recebimento de visitas		x			4	Compras	não
Disposição para relacionamento de longo prazo		x			4	Compras	não
Comunicação		x			4	Compras	não
Plano de investimentos		x			1	Compras	não
<i>Suporte em treinamento</i>			x		-	-	-
<i>Sistemas de trocas de dados</i>			x		-	-	-
<i>Compatibilidade na alta administração</i>			x		-	-	-
<i>Disposição para resolver conflitos</i>			x		-	-	-
<i>Responsabilidade social</i>			x		-	-	-
<i>Sub-contratações do fornecedor</i>			x		-	-	-
<i>Competência do executivo de vendas</i>			x		-	-	-
<i>Reputação na indústria</i>			x		-	-	-
<i>Base de clientes</i>			x		-	-	-
<i>Estrutura organizacional</i>				x	-	-	-
<i>Gestão de pessoal interno</i>				x	-	-	-
<i>Prêmios e certificados</i>				x	-	-	-

A sequência de aplicação dos critérios caracteriza um processo de seleção onde um grande volume de informações é coletado nas fases iniciais buscando caracterizar o fornecedor em diversos aspectos de gestão para somente então partir-se para a avaliação técnica do produto e negociação, esta realizada com todas as informações já disponíveis. Esta distribuição de critérios pelas etapas do processo da empresa BC-2 é apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 - Percentual de aplicação dos critérios por etapas na BC-2

Etapas	Atividade	Categoria	% de aplicação dos critérios
1	Busca de informações do fornecedor	Informações	81%
2	Busca de informações para cotação		
3	Equalização técnica		
4	Equalização comercial		
5	Homologação técnica	Testes	14%
6	Negociação comercial	Negociação	5%

Outro ponto a ser abordado é que a responsabilidade pela avaliação dos critérios nesta empresa é segmentada por funções individuais. Durante as etapas do processo, cada área é responsável por executar sua avaliação individualmente, mas sempre seguindo o procedimento estabelecido. Reuniões de *sourcing* são frequentemente realizadas com o objetivo de apresentar resultados de compras e decisões tomadas durante o processo de seleção de fornecedores.

Com o processo concluído, a gerência de suprimentos tem os argumentos para recomendar ou não o fornecedor para fazer parte da carteira da empresa. Para a decisão sobre aprovação do fornecedor, existe um comitê de qualidade e engenharia formado por gerentes e diretoria, com reuniões formais e periódicas que, dentre outros assuntos, avaliam as homologações e desqualificações de fornecedores. É neste comitê que as recomendações são avaliadas concretizando uma prática de decisão com caráter multifuncional.

Dos critérios que entraram como importância alta ou média, cerca de 33% foram considerados eliminatórios para os fornecedores que não atendem os requisitos mínimos estipulados pela empresa BC-2. Nos casos em que se busca a construção de relacionamentos de parceria, todos os critérios são passíveis de desenvolvimento, ou seja, há incentivo para que o fornecedor consiga atender os requisitos estipulados através de compartilhamento de formas de gestão operacionais e disponibilização de alternativas para utilidades.

A posição da empresa BC-2 quanto ao monitoramento de fornecedores se dá através da avaliação da qualidade técnica dos produtos, das condições comerciais e do cumprimento de prazo de entrega. Nos casos em que o fornecedor aceita a abertura de suas planilhas de custos, a empresa BC-2 busca a preservação de margem do fornecedor e monitora também seus programas de redução de custos.

6.3 Empresa BI-1

6.3.1 Apresentação da gestão de suprimentos na empresa BI-1

A BI-1 é uma empresa de bens intermediários com atuação no ramo de produtos químicos e petroquímicos. É de capital nacional, possuindo mais de 10 fábricas localizadas nos estados do sul, sudeste e nordeste brasileiro, junto a pólos petroquímicos e cloroquímicos. O faturamento anual é superior a R\$ 10 bilhões provenientes da comercialização de resinas termoplásticas e produtos petroquímicos básicos e intermediários.

O volume de compras anual chega a cerca de 80% do faturamento bruto podendo ser dividido em 4 categorias: (i) Insumos Principais como nafta, gás natural e energia onde entram também os combustíveis; (ii) Matérias-primas e Logística compreendendo outros insumos como aditivos, álcoois e catalisadores, e bens e serviços relacionados com as operações logísticas; (iii) Materiais Indiretos definidos como produtos que não entram diretamente no processo produtivo e (iv) Serviços como manutenção geral, alimentação e transportes. A participação destas categorias no volume de compras desta empresa é apresentada no Quadro 16.

Quadro 16 - Participação de insumos no volume de compras da empresa BI-1

Itens de compra	Participação no volume de compras
Insumos principais	de 80% a 85%
Matérias-primas e Logística	de 10% a 15%
Materiais indiretos	até 5%
Serviços	menos de 3%

Este quadro nos evidencia a importância estratégica da compra de nafta, gás natural e energia para a empresa, especialmente porque de 20% a 30% da nafta é adquirida por importação e o

restante negociado direto com a Petrobras. Por serem produtos específicos e de alta tecnologia, o mercado fornecedor dos insumos principais e das matérias-primas de forma geral, é caracterizado por empresas de grande porte que despendem grandes investimentos em ativos e pesquisas. Estas características ajudam a formar um ambiente onde há a predominância de uma quantidade de fornecedores bastante pequena e especializada.

A estrutura organizacional da empresa BI-1 é composta de três Unidades de Negócio administradas por Vice-Presidências (VP) específicas para cada uma e possuindo estruturas individuais de recursos humanos, produção e operações logísticas. Em função das circunstâncias apresentadas sobre os insumos principais, as análises de mercado e negociações de compras destes bens são tratadas pelas Unidades de Negócio diretamente com o Presidente, não se reportando à estrutura de compras estabelecida para os demais itens.

A organização é complementada por três outras Vice-Presidências que exercem as funções de apoio aos negócios, incluindo-se aqui a Diretoria responsável pela gestão de suprimentos dos demais itens de compra. O quadro completo da empresa conta com 3.077 funcionários sendo que 3.071 trabalham nas plantas e escritórios localizados no Brasil. Para as atividades relacionadas à gestão de suprimentos e logística são totalizados 69 funcionários. A Ilustração 14 apresenta o organograma da empresa destacando a Gerência que foi objeto desta pesquisa.

A Gerência analisada nesta pesquisa é formada no nível operacional por 3 estagiários e 12 compradores segmentados por grupos de insumos. Nosso estudo foi conduzido junto ao Gerente de Matérias-primas e Logística cuja formação é em engenharia química e há dez anos exerce atividades relacionadas com gestão de suprimentos.

Ilustração 14 - Organograma da empresa BI-1

As características do mercado fornecedor da empresa BI-1 têm influência direta nos conceitos de parceria que a empresa utiliza. Como a quantidade de fornecedores disponíveis é restringida por aspectos tecnológicos, a necessidade de se manter relacionamentos de longo prazo com estes fornecedores é de suma importância para a garantia de continuidade dos negócios. Além disso, a troca de fornecedores é um processo tecnicamente complexo que envolve um dispêndio alto de recursos e com prazos extensos para conclusão.

Dentro deste cenário, o entrevistado definiu parceria dentro da BI-1 como sendo o relacionamento de longo prazo com fornecedores em que não há a necessidade de se buscar novas alternativas de fornecimento. Como exemplo citado durante a entrevista, se um fornecedor atende as expectativas de parceria porque seu principal mercado de atuação está em crise, a empresa BI-1 não o considera um parceiro efetivo, pois existe a possibilidade de aumento de preços ou até mesmo interrupção de fornecimento quando o outro mercado retornar a uma situação favorável para este fornecedor.

As premissas básicas para que este conceito seja aplicado é de o fornecedor conhecer e entender as expectativas da BI-1 tanto técnica quanto comercialmente. Este conceito de parceria não é aplicado apenas a fornecedores de itens estratégicos, mas a todos os itens de compra da gerência analisada.

Os principais motivos para aumentar o rol de fornecedores são a necessidade de aumentar o poder de barganha da empresa, a busca de um bom gerenciamento do fornecimento com vistas a melhorias da qualidade e dos serviços e a disponibilização de novas tecnologias desenvolvidas pelo mercado. Isto é realizado através do objetivo de restringir a base de fornecedores, porém sempre tentando trabalhar com pelo menos dois fornecedores de produtos similares.

A decisão sobre a necessidade de se construir novos relacionamentos de longo prazo com fornecedores pode vir tanto da parte técnica quanto da comercial. Basta que uma das partes solicite a abertura de processo por considerar que o fornecedor em uso não esteja atendendo suas expectativas de produto e relacionamento.

Para a empresa BI-1, o próprio início do processo de desenvolvimento de um novo fornecedor é considerado investimento conjunto, pois as partes despenderão recursos humanos e materiais para a conclusão do processo. Atesta também que pode haver investimentos conjuntos em ativos fixos, mas isto não é prioritário para se definir um relacionamento de parceria.

Quanto ao gerenciamento do relacionamento, são realizadas reuniões e visitas conforme demanda, ou seja, sem periodicidade constante. Estas ações somente são realizadas quando o nível de problemas com os fornecedores está alto. A forma mais concreta de gerenciamento se dá através da constituição de contratos formais de médio e longo prazo aplicados a praticamente todos os fornecedores que atendem a empresa BI-1. Os contratos estipulam cláusulas que garantem juridicamente o atendimento de parâmetros de controle do fornecimento.

As formas de comunicação de dados entre as empresas não apresenta um grau elevado de tecnologia envolvida uma vez que o sistema de informação da empresa BI-1 não permite

integração com outros sistemas. Vale salientar que a empresa está em busca da troca de seu sistema de informação.

6.3.2 Processo de seleção de fornecedores na Empresa BI-1

Para identificação de potenciais fontes de fornecimento, a empresa BI-1 utiliza-se principalmente de jornais e revistas especializadas, mas também usufrui de buscas pela internet e consultas a outros profissionais e departamentos de compra. Por ser uma empresa com demanda de grandes volumes de insumos, a prática corrente em aproximadamente 50% dos casos é o próprio fornecedor buscar o contato com a empresa para apresentação de seus produtos.

O processo de seleção de fornecedores é totalmente formalizado e de amplo conhecimento por toda a organização. As etapas principais deste processo são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17 - Etapas de seleção da empresa BI-1

Etapas	Atividade	Categoria
1	Análise documental e de especificações	Informações
2	Aprovação em laboratório	Testes
3	Aprovação em escala piloto	
4	Negociação comercial	Negociação
5	<i>Trial lot</i>	Testes

Como o mercado fornecedor é restrito quanto ao número de fornecedores, a empresa BI-1 tende a ter mais oportunidades de desenvolvimento de fornecedores do que de seleção propriamente dita. Quando insumos com novas tecnologias são apresentados, o processo de homologação segue o mesmo procedimento o que denota que se trata de um processo que tem o foco muito forte em aprovação técnica de produtos mais do que na avaliação da empresa fornecedora.

Como em grande parte dos casos os fornecedores já são de conhecimento da empresa, a parte de análise documental na primeira etapa do processo pode ser realizada com o caráter de simples atualização de dados. O mesmo não ocorre com a análise de especificações que nesta etapa é o primeiro contato da empresa com um novo produto desenvolvido ou de um produto similar aos de uso corrente, sendo portanto realizada de forma profunda pela empresa. Nesta

primeira etapa a empresa busca junto ao fornecedor uma idéia do preço praticado para avaliação da continuidade do processo quanto à coerência do valor de compra de mercado ou possibilidades de redução de preço.

Os testes de laboratório e piloto, respectivamente a segunda e terceira etapas, são realizados pelo corpo técnico e objetivam o início da avaliação do produto quanto à adequação de sua especificação aos requisitos de manufatura da empresa. Em todos estes testes há acompanhamento de pelo menos um técnico do fornecedor para garantir que as análises e aplicações estejam sendo realizadas de acordo com os procedimentos de utilização do produto definidos pelo fornecedor.

Com o produto parcialmente aprovado, tem início a fase que trata dos assuntos comerciais que irão definir preços e condições que farão parte dos contratos de fornecimento. A última etapa, *trial lot*, corresponde aos testes em escala industrial onde o produto será utilizado durante uma campanha de produção para avaliação de desempenho em linha.

Devido à complexidade técnica da aplicação das matérias-primas, as etapas deste processo chegam a durar seis meses para serem concluídas. Em todos os casos de aprovação de matérias-primas as etapas são integralmente cumpridas para garantia da adequação técnica do novo produto em homologação.

Os resultados de aplicação dos critérios de seleção de fornecedores coletados pelo questionário desta pesquisa para a empresa BI-1 estão no Quadro 18 que apresenta os critérios quanto à classificação de importância, em que etapas do processo são avaliados, a situação de avaliação de cada critério quanto a ser operacionalizada por pessoal técnico (incluindo-se os técnicos de produção, financeiro ou jurídico), por pessoal de compras ou se a avaliação é realizada em grupo multifuncional e, na última coluna, indica se a empresa estudada considera o critério eliminatório ou não eliminatório.

Quadro 18 - Aplicação dos critérios pela empresa BI-1

Critério	Importância				Etapa	Avaliação	Critério eliminatório
	Muito	médio	pouco	NA			
Qualidade	x				2,3,5	Grupo	sim
Preço	x				4	Compras	não
Cumprimento de entrega	x				5	Compras	não
Serviço pós-venda	x				1	Compras	não
Capacidade de produção	x				1	Compras	sim
Tecnologia em uso	x				1	Grupo	sim
Conhecimento técnico	x				1	Grupo	sim
Compatibilidade geográfica	x				1	Compras	não
Políticas de garantias	x				4	Grupo	sim
Porte da empresa	x				1	Grupo	não
Motivação para a parceria	x				4	Compras	sim
Disposição para relacionamento de longo prazo	x				4	Compras	sim
Disposição para resolver conflitos	x				4	Grupo	sim
Sentimento de confiança	x				1	Grupo	sim
Comunicação	x				1	Grupo	não
Estabilidade financeira	x				1	Compras	não
Responsividade a demandas inesperadas	x				5	Grupo	não
Respostas às solicitações	x				5	Grupo	não
Competência em manufatura	x				1	Técnico	sim
Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos	x				1	Grupo	não
Rapidez na implantação de inovações	x				1	Grupo	não
Competência em redução de custos	x				4	Compras	não
Competência para melhorias	x				4	Compras	não
Reputação na indústria	x				1	Grupo	sim
Processos legais	x				1	Compras	sim
Histórico de desempenhos passados	x				1	Grupo	sim
Adequação das estratégias		x			1	Compras	não
Desempenho econômico		x			1	Compras	não
Controles operacionais de processo		x			1	Técnico	não
Plano de investimentos		x			4	Grupo	não
Prazo de entrega curto		x			4	compras	não
Base de clientes		x			1	Grupo	não
Sistemas de trocas de dados			x		-	-	-
Compatibilidade na alta administração			x		-	-	-
Compatibilidade nos níveis e funções operacionais			x		-	-	-
Disposição para compartilhar informações confidenciais			x		-	-	-
Responsabilidade social			x		-	-	-
Sub-contratações do fornecedor			x		-	-	-
Competência do executivo de vendas			x		-	-	-
Prêmios e certificados			x		-	-	-
Suporte em treinamento				x	-	-	-
Disposição para recebimento de visitas				x	-	-	-
Estrutura organizacional				x	-	-	-
Gestão de pessoal interno				x	-	-	-
Gestão de segurança				x	-	-	-

Para a empresa BI-1, cerca de 58% dos critérios foram classificados como sendo de muita importância, 13% de média importância, 18% de pouca importância e 11% não avaliados. Nas duas primeiras classes encontram-se praticamente todos os critérios relacionados a desempenhos de manufatura e de desenvolvimento de produtos e processos.

A Tabela 3 apresenta a distribuição dos critérios pelas etapas e indica que o maior volume de critérios é avaliado durante a fase inicial do processo.

Tabela 3 - Percentual de aplicação dos critérios por etapas na BI-1

Etapas	Atividade	Categoria	% de aplicação dos critérios
1	Análise documental e de especificações	Informações	58%
2	Aprovação em laboratório	Testes	6%
3	Aprovação em escala piloto		
4	Negociação comercial	Negociação	27%
5	<i>Trial lot</i>	Testes	9%

A maioria dos critérios utilizados pela empresa durante o processo de seleção é avaliada através de grupos multifuncionais compostos por pessoal técnico e de suprimentos, bem como a decisão sobre a fonte de fornecimento que sempre levará em conta a aprovação técnica do produto em primeiro lugar. Esta aprovação pode ter independência do perfil do fornecedor e do preço negociado, ou seja, mesmo produtos mais caros podem ser preteridos aos de preços mais baixos desde que garantam um rendimento adequado às necessidades da empresa.

Dos critérios classificados como de importância alta e média, pouco mais de 40% são considerados eliminatórios no sentido de barrar o processo de seleção. Mas, devido à importância do item e das restrições do mercado fornecedor, todos são passíveis de desenvolvimento por parte da empresa compradora que pode constituir investimentos conjuntos ou acompanhar planos de ação para adequações que objetivem a aprovação do produto.

Conforme já mencionado, o monitoramento dos fornecedores se dá através de cláusulas contratuais definidas que envolvem aspectos de qualidade, entrega, nível de serviços e preço dos produtos.

7 ANÁLISE CONJUNTA DOS RESULTADOS

7.1 Gestão de suprimentos

7.1.1 Caracterização das empresas e do programa de compras

As empresas estudadas atenderam os requisitos da pesquisa quanto a ramo de atuação, porte e padronização dos procedimentos de seleção de fornecedores conforme apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Comparativo de caracterização das empresas e respondentes

Característica analisada	Empresas		
	BC-1	BC-2	BI-1
Ramo de atuação	Bens de consumo	Bens de consumo	Bens intermediários
Bens produzidos	Produtos descartáveis	Bebidas	Produtos químicos e petroquímicos
Faturamento anual	até R\$ 500 milhões (Brasil)	acima de R\$ 10 bilhões	acima de R\$ 10 bilhões
Sazonalidade de demanda	Dois picos de demanda ao longo do ano	Forte demanda nos meses de verão	Não aplicável
Qtd de funcionários - no mundo	10.000	18.000	3.077
Qtd de funcionários - no Brasil	1.100	16.500	3.071
Qtd de funcionários - no departamento de compras do Brasil	4	72	69
Padronização do processo de seleção de fornecedores	Sim	Sim	Sim
Cargo do respondente	Gerente de Suprimentos	Gerente Corporativo de Suprimentos	Gerente de Matérias-Primas e Logística
Nível hierárquico	Responde ao Diretor de <i>Supply Chain</i>	Responde ao Diretor de Suprimentos	Responde ao Diretor de Suprimentos e Logística
Formação do respondente	Administração	Engenharia / Administração	Engenharia
Experiência em compras do respondente	16 anos	3 anos	10 anos

É possível identificarmos que a empresa BC-1 está enquadrada num ponto inferior de porte e faturamento quando comparada com as outras duas empresas, mas mesmo assim continua sendo considerada de grande porte e, portanto, adequada aos requisitos da pesquisa.

Podemos considerar que os três casos analisados correspondem a empresas que realizam suas principais atividades de suprimentos de forma centralizada, ou seja, um departamento que operacionaliza as principais compras e gera diretrizes de suprimentos para outras áreas nos processos de aquisição e seleção de fornecedores. Dentro deste assunto, destacam-se na organização de compras das empresas as importações realizadas pela unidade da região norte da empresa BC-1 e pelas compras realizadas pelas unidades da América Latina na empresa BC-2, mas nossa principal consideração é que mesmo nestes casos, as diretrizes de suprimentos são definidas de forma corporativa.

A função de *Global Category Manager* (GCM) apresentada pela empresa BC-2 e a relação de apoio do *Global Purchasing Manager* à gerência de suprimentos da empresa BC-1 reforçam a idéia de disseminação e controle das diretrizes estratégicas de suprimentos por todas as unidades das empresas estudadas. Esta estrutura garante que os valores e políticas da gestão de suprimentos sejam mantidos por estas unidades independentes de suas localizações geográficas.

Alguns pontos da organização de suprimentos foram encontrados de modo similar em todas as empresas analisadas. Na estrutura interna dos departamentos de compras, verificamos que as empresas estudadas trabalham na forma de segmentação de compradores por tipo ou grupo de produtos como maneira de formar especialistas de mercado nos insumos que são adquiridos. Isto reforça o modelo de estrutura organizacional já apresentado na revisão de literatura (ver Ilustração 6 do capítulo 2 deste trabalho).

Além disso, elas inserem suas atividades de compras subordinadas às diretorias responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos o que nos remete a entender esta estrutura sob a perspectiva unionista (ver Ilustração 1 do capítulo 2 deste trabalho), isto é, compras como sendo uma atividade componente da gestão da cadeia de suprimentos.

As empresas analisadas possuem realidades de mercados fornecedores bastante distintos o que faz com que o modelo de gestão de suprimentos adotado em cada uma delas apresente variações conforme consolidado no Quadro 20 abaixo.

A taxa de renovação anual da base de fornecedores não é considerada pelas empresas estudadas uma medida usual para controles da gestão de suprimentos. Na ausência de um

valor objetivo que pudesse compor nosso cenário do mercado fornecedor, os entrevistados sensibilizaram que a taxa é bastante baixa, da ordem de 5% a 10%.

Quadro 20 - Comparativo de programa de compras

Aspecto de Gestão de Suprimentos	Empresas		
	BC-1	BC-2	BI-1
Abrangência da atuação do departamento de compras	Brasil e América do Sul	Brasil, América do Sul e América Central	Brasil
Percentual do volume de compras total sobre o faturamento da empresa	20-30%	50-60%	80%
Principais insumos adquiridos	PVC, poliestireno, papel-cartão e papelão ondulado	Embalagens metálicas, plásticas e de vidro	Nafta, gás natural, energia e combustíveis
Outros insumos adquiridos	Outros plásticos para extrusão, filmes flexíveis, serviços, MRO e materiais promocionais	Matérias-primas em geral, aditivos químicos, outras embalagens, serviços, MRO e materiais promocionais	Aditivos, álcoois e catalisadores, serviços em geral e MRO
Padronização dos insumos	Altamente padronizados e alguns atrelados a preços de <i>commodities</i>	Bastante padronizados e com matérias-primas atreladas a preços de <i>commodities</i>	Especializados, na maioria dos casos
Percentual dos principais insumos sobre o volume de compras	60%	Não informado	75%
Características do mercado fornecedor	Concentrado em empresas de grande porte nacionais e multinacionais	Composto por poucos e grandes grupos multinacionais	Apresenta poucos fornecedores nacionais e multinacionais de grande porte e tecnologicamente especializados
Quantidade de fornecedores por família de insumos	Mínimo 2; objetivo: aumento do poder de barganha	Na maioria dos casos trabalham com mais de 3; objetivo: volume de compras é muito alto	Mínimo 2 de insumos similares; objetivo: aumento do poder de barganha
Impacto da sazonalidade em compras	Fornecedores acompanham a sazonalidade para operações <i>make-to-stock</i>	Implantação de plano de contingência para rupturas de abastecimento com reforço dos canais de comunicação	Não aplicável
Importação	Aproximadamente 25% do volume de compras dos insumos principais	Aplicável a poucas matérias-primas	20-30% da nafta; os demais produtos são adquiridos de fornecedores locais
Contratos	Raramente são celebrados entre as partes	Sempre constituídos (prazo de 2 a 4 anos) e com itens de controle de desempenho definidos	Sempre constituídos para médio e longo prazo e com cláusulas de garantia de atendimento

Um ponto em comum encontrado nas três empresas é o monitoramento da dependência financeira do fornecedor encontrado através da razão entre o volume de negócios realizados

com a empresa compradora e o faturamento total do fornecedor. Esta prática é adotada por todas as empresas estudadas, porém nenhuma delas trata este comprometimento do negócio do fornecedor através de um percentual fixo que possa impedir o fornecimento.

7.1.2 Classificação de tipos de produtos

Encontramos realidades bastante diferentes em cada empresa quando analisamos as respectivas definições de itens de compra estratégicos e não-estratégicos conforme sintetizado no Quadro 21.

Quadro 21 - Comparativo de definição de itens estratégicos

BC-1	BC-2	BI-1
Itens estratégicos classificados conforme curva ABC de custos podendo haver participação de outros itens por necessidades de rigidez nas especificações ou por determinação das estratégias de suprimentos.	Não existe a classificação de itens estratégicos e sim de itens diretos compostos por aqueles insumos que estão ligados diretamente aos seus produtos fabricados.	Os itens estratégicos são nafta, gás natural e energia, pois respondem por mais de 80% do volume total de compras. Como este volume é muito alto, os demais itens de compra também passam por uma avaliação de curva ABC de custos para continuidade da definição de outros itens estratégicos.

Nas empresas estudadas não encontramos conceitos aderentes à definição de itens estratégicos como sendo materiais com alto risco de abastecimento e alto potencial de lucro (KRALJIC, 1983, p. 112; BAILY *et al*, 2000, p.23). Apesar das definições utilizadas pelas empresas serem divergentes, porém adequadas às suas necessidades, foi encontrada a aplicação da curva ABC de custos apresentada por Leenders e Fearon (1997, p. 175).

Nas empresas BC-1 e BI-1, a aplicação da curva se dá de modo formal para classificação de seus produtos. Na BC-2, esta curva é aplicada somente em situações específicas que necessitam de algum tipo de priorização de itens de compra como, por exemplo, algum projeto ou ação conjunta sobre fornecedores.

7.1.3 Relacionamentos de parceria

Quando abordamos o assunto de parceria com fornecedores, também encontramos diferenças nas definições conforme apresentamos no Quadro 22.

Quadro 22 - Comparativo de conceitos de parcerias com fornecedores

BC-1	BC-2	BI-1
Parceria é o tipo de relação entre empresas compradoras e fornecedoras onde prevalece a clareza nas informações e nas definições de metas e objetivos conjuntos que visam o aumento da lucratividade da empresa enquanto garantem uma rentabilidade justa e atrativa para o fornecedor.	Parceria é o tipo de relacionamento com fornecedores em que há um alinhamento entre as estratégias das empresas retratadas pelo atendimento técnico e com uma filosofia de trabalho que contempla um programa intensivo de redução de custos, manutenção da qualidade e produtividade operacional.	Parceria é o relacionamento de longo prazo com fornecedores em que não há a necessidade de se buscar novas alternativas de fornecimento.

A definição de parcerias encontrada na revisão de literatura deste trabalho define que este relacionamento se baseia em confiança mútua e compartilhamento de riscos e recompensas que geram uma vantagem competitiva e, com isso, proporciona um desempenho maior do que aquele que seria alcançado se as empresas estivessem trabalhando de forma individual (LAMBERT *et al*, 1996; DYER; SINGH, 1998).

Nesta definição fica clara a comparação entre os resultados que podem ser alcançados com e sem a introdução dos preceitos de relacionamentos de parceria. Sendo assim, é possível identificar que os conceitos aplicados pelas empresas não estão relacionados a este tipo de comparação de desempenho o que torna suas definições também divergentes em relação à teoria estudada.

Na BC-1 e BC-2 foi possível identificar uma preocupação forte com a compatibilidade de estratégias entre as empresas. Nota-se na BC-1 a preocupação com o alinhamento de objetivos comuns e na BC-2 o foco em gestão de custos considerado como direcionador para as relações com parceiros.

Na BI-1, onde a flexibilidade de opções de fornecimento é limitada, os esforços da empresa são direcionados mais para o gerenciamento dos relacionamentos estabelecidos do que para a busca de integração estratégica. Esta mesma relação foi encontrada na empresa BC-2 quando analisados os insumos diretos por estes estarem atrelados às variações das *commodities* que regem estes mercados.

Dentro dos conceitos de parceria que cada uma aplica em sua gestão de suprimentos, nenhuma delas restringe a construção deste tipo de relacionamento a apenas itens estratégicos, podendo ser aplicado também a itens de menor relevância para os negócios sendo que, nestes casos, a profundidade do gerenciamento é menor. Isto vem a reforçar as idéias apresentadas por Lambert *et al* (1996) quanto à classificação dos relacionamentos de parceria em três tipos, dependendo da integração de atividades e do envolvimento de outras áreas e departamentos no processo de suprimentos (ver Ilustração 10 do capítulo 2 deste trabalho).

Pudemos identificar de modo comum às empresas que o gatilho para a busca de construção de novos relacionamentos de parceria se dá quando a empresa identifica uma pressão de preço por parte dos fornecedores ou um aumento do poder de barganha do fornecedor estabelecido. Numa análise individual dos casos, este gatilho pode vir de necessidades logísticas (BC-1), falta de atividades relacionadas às estratégias comuns (por exemplo, as práticas de redução de custos exigidas pela BC-2) ou então pela disponibilidade de novas tecnologias desenvolvidas no mercado (BI-1).

Num outro ponto comum encontrado, as parcerias com fornecedores não necessariamente criam relação com a existência de investimentos conjuntos em equipamentos ou desenvolvimento de novas tecnologias. Apesar disso, na perspectiva de todas as empresas, o próprio processo de seleção de fornecedores é considerado um investimento conjunto já que despende recursos humanos e financeiros para sua conclusão.

Quanto aos fatores que motivam as partes construírem relacionamentos de parceria, sob a perspectiva do comprador não encontramos congruência entre os pontos levantados conforme apresentado no Quadro 23. Estes fatores estão ligados diretamente às estratégias de cada empresa, que são individuais e influenciadas por mercados de naturezas diferentes.

Na análise dos fatores motivacionais para parceria sob a perspectiva do fornecedor analisada pela parte compradora, encontramos um ponto que não havia sido identificado na literatura analisada. Os compradores acreditam que a principal motivação para os fornecedores é participar de uma relação entre empresas em que existe a garantia de recebimento dos compromissos financeiros firmados entre as partes.

Quadro 23 - Comparativo de fatores que motivam as parcerias por parte dos compradores

BC-1	BC-2	BI-1
1º. Possibilidade de aprendizagem técnica e de gestão	1º. Aumento da eficiência operacional	1º. Acesso a novas tecnologias
2º. Desenvolvimento de novas competências	2º. Diferenciação de produtos	
3º. Melhorias de qualidade	3º. Desenvolvimento de novas competências	
4º. Melhorias nos custos totais		

7.2 Processo de seleção de fornecedores

7.2.1 Atribuição de importância para os critérios

Para a análise conjunta das respostas das empresas quanto aos critérios de seleção de fornecedores, estaremos utilizando nos próximos quadros, colunas que consolidam a incidência das importâncias atribuídas pelas três empresas e também as respostas individuais das empresas. Para isso, estaremos utilizando a seguinte legenda para melhor entendimento dos leitores: a identificação “M” refere-se à atribuição de muita importância ao critério, “m” à importância média, “p” a pouca importância e “ñ” refere-se aos critérios que não são avaliados pelos processos das empresas selecionadas.

Inicialmente vamos analisar os critérios de seleção de fornecedores considerados de muita importância por todas as empresas participantes da pesquisa e que são apresentados no Quadro 24.

O critério referente à compatibilidade geográfica merece destaque neste quadro em relação aos resultados encontrados em Dickson (1966) e Kannan e Tan (2002) e apresentados,

respectivamente, nos Quadros 3 e 5 do capítulo 4 deste trabalho. De forma unânime, nossas empresas classificaram este critério como sendo de muita importância, mas os estudos dos autores citados colocam este critério em posição não relevante para o processo de seleção de fornecedores (posição 20 do Quadro 3 e posição 26 do Quadro 5).

Quando questionados sobre este critério, as respostas obtidas junto aos entrevistados nos direcionam para a realidade brasileira de ser um país com dimensões continentais e cujo transporte de mercadorias está baseado em modais terrestres cujos custos de operação são bastante significativos para seus negócios.

Quadro 24 - Critérios com unanimidade de importância alta

Critérios	Incidência de importância				Respostas individuais		
	Muita (M)	Média (m)	Pouca (p)	N.aval (ñ)	BC-1	BC-2	BI-1
Qualidade	3				M	M	M
Preço	3				M	M	M
Cumprimento de entrega	3				M	M	M
Capacidade de produção	3				M	M	M
Compatibilidade geográfica	3				M	M	M
Políticas de garantias	3				M	M	M
Conhecimento técnico	3				M	M	M
Sentimento de confiança	3				M	M	M
Responsividade a demandas inesperadas	3				M	M	M
Histórico de desempenhos passados	3				M	M	M
Processos legais	3				M	M	M
Respostas às solicitações	3				M	M	M
Competência em manufatura	3				M	M	M
Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos	3				M	M	M
Rapidez na implantação de inovações	3				M	M	M
Competência em redução de custos	3				M	M	M
Competência para melhorias	3				M	M	M

Podemos ainda levantar a importância atribuída aos critérios relacionados à competência em desenvolvimento de produtos e processos e rapidez na implantação de inovações. Dentro de seus mercados de atuação, onde a competitividade das empresas está ligada a lançamentos de novos produtos (no caso BC-1 e BC-2) ou utilização de novas tecnologias de produção (caso BI-1), estes atributos de avaliação foram classificados como de alta importância por todas as empresas analisadas.

Diretamente ligado a este tema, o critério sobre conhecimento técnico também foi classificado como de alta importância, o que vem a corroborar uma das conclusões apresentadas no trabalho de Sobral (2003, p. 118). Nesta dissertação de mestrado, a pesquisadora conclui que o reconhecimento da competência técnica dos fornecedores é um dos fatores de sucesso nos projetos de desenvolvimento de novos produtos em que há participação de fornecedores, especialmente quando o desenvolvimento é conjunto.

O Quadro 25 abaixo trata de uma segunda lista de critérios com atribuições variando entre alta e média pelas empresas estudadas e também aqueles critérios em que pelo menos duas destas empresas atribuíram alta importância. Estamos nos referindo a esta lista como sendo composta de critérios potencialmente importantes para o processo de seleção de parceiros uma vez que, apesar de não terem sido unanimidade na avaliação, estão situados numa posição de destaque de importância.

Quadro 25 - Critérios potencialmente importantes

Critérios	Incidência de importância				Respostas individuais		
	Muita (M)	Média (m)	Pouca (p)	Ñ.aval (ñ)	BC-1	BC-2	BI-1
Tecnologia em uso	2	1			M	m	M
Motivação para a parceria	2	1			M	m	M
Disposição para relacionamento de longo prazo	2	1			M	m	M
Comunicação	2	1			M	m	M
Estabilidade financeira	2	1			m	M	M
Serviço pós-venda	2	1			m	M	M
Controles operacionais de processo	2	1			M	M	m
Prazo de entrega curto	2	1			M	M	m
Porte da empresa	1	2			m	m	M
Adequação das estratégias	1	2			M	m	m
Plano de investimentos	1	2			M	m	m
Desempenho econômico	1	2			m	M	m
Compatibilidade nos níveis e funções operacionais	2		1		M	M	p
Disposição para resolver conflitos	2		1		M	p	M
Reputação na indústria	2		1		M	p	M
Gestão de segurança	2			1	M	M	ñ

É importante apresentar ao leitor a menção feita pela empresa BI-1 quanto à avaliação de gestão de segurança ter sido tratada como não aplicável por esta empresa. Durante a entrevista, foi-nos passado que a empresa tem a preocupação com o critério, mas ainda estava

em fase de implantação de rotinas que garantissem a correta avaliação deste requisito. Esta informação nos faz concluir que este critério tem um forte potencial de migrar para o quadro anterior que trata de unanimidade na classificação de alta importância para os critérios.

Analisando estes últimos dois quadros e confrontando-os à lista de *soft factors* identificados por Ellram (1990, p. 12) e apresentados no Quadro 4 do capítulo 4, identificamos que os critérios que a autora agrupa em aspectos de tecnologia foram considerados de muita importância para relacionamentos de parceria, assim como o critério relativo a sentimento de confiança dentro do grupo de cultura e estratégia organizacional. Os demais *soft factors* defendidos pela autora não foram reconhecidos como sendo de muita importância pelas três empresas estudadas nesta pesquisa.

Finalizando a análise conjunta de resultados de avaliação dos critérios, apresentamos o Quadro 26 abaixo onde os demais critérios definidos para este estudo tiveram suas importâncias atribuídas de forma variada e não uniforme.

Quadro 26 - Critérios com importância variada

Critérios	Incidência de importância				Respostas individuais		
	Muita (M)	Média (m)	Pouca (p)	Ñ.aval (ñ)	BC-1	BC-2	BI-1
Disposição para compartilhar informações confidenciais	1	1	1		M	m	p
Disposição para recebimento de visitas	1	1		1	M	m	ñ
Base de clientes		2	1		m	p	m
Sistemas de trocas de dados	1		2		M	p	p
Compatibilidade na alta administração	1		2		M	p	p
Estrutura organizacional	1			2	M	ñ	ñ
Gestão de pessoal interno	1			2	M	ñ	ñ
Sub-contratações do fornecedor	1		2		M	p	p
Competência do executivo de vendas	1		2		M	p	p
Prêmios e certificados	1		1	1	M	ñ	p
Responsabilidade social		1	2		m	p	p
Suporte em treinamento			2	1	p	p	ñ

Podemos tentar explicar estas variações através das políticas e práticas de suprimentos adotadas pelas empresas estudadas. Como exemplo, o sistema de informação da BC-1 prevê troca de dados com seus fornecedores tornando o critério que retrata esta necessidade como sendo de muita importância para esta empresa e de pouca importância para as outras duas empresas. Da mesma forma, o critério referente a prêmios e certificados tem alta importância

para a BC-1 uma vez que em seu processo de seleção existe a etapa de distribuição de certificados aos melhores fornecedores sendo, portanto, uma prática conceituada por esta empresa.

Outro ponto a ser considerado neste quadro é o baixo posicionamento do critério de suporte a treinamento que fica numa situação similar à encontrada por Dickson (1966). De forma geral, as empresas estudadas não vêem este critério como tendo relevância para o perfil do fornecedor, pois entendem que treinamento está inserido dentro do escopo de fornecimento do produto.

Quando questionamos as empresas sobre o motivo de manterem em seus processos os critérios de seleção considerados de pouca importância, as respostas obtidas indicam que a presença dos critérios nos processos padronizados reforça a idéia de que estes devem ser considerados, mesmo com as avaliações não sendo realizadas de forma sistemática. Estes critérios, especialmente para as empresas BC-2 e BI-1, são aplicados quando a gerência responsável identifica a necessidade de um aprofundamento no levantamento das características do fornecedor em avaliação. Na BC-1 é parte obrigatória para avaliação de *top supplier*.

7.2.2 Características do processo

Após a identificação das potenciais fontes de suprimentos, todas as empresas analisadas realizam um cotação simples para uma tomada de preço que visa avaliar se recursos requeridos pelo processo de seleção de fornecedores serão despendidos. Isto não significa necessariamente a eliminação dos fornecedores cujos produtos têm preços altos, mas calibra a sensibilidade da empresa quanto aos valores aplicados pelo mercado e subsidia a decisão de continuidade do processo.

Com as informações coletadas durante as entrevistas, identificamos a existência de 3 grupos de atividades que englobam a avaliação dos critérios: coleta de informações, testes e análises dos produtos e negociação. Quando comparamos a ordem com que estas atividades são realizadas, encontramos as seqüências conforme apresentadas na Ilustração 15.

BC-1	BC-2	BI-1
Testes	Informações	Informações
Informações	Testes	Testes
Negociação	Negociação	Negociação
Informações		Testes

Ilustração 15 - Comparativo das etapas do processo

A BC-1 é a empresa que possui maiores distinções em relação à ordem das etapas entre as empresas analisadas. A principal diferença encontrada refere-se à realização dos testes de aprovação do produto antes da busca de informações detalhadas do fornecedor, indicando que o processo não tem continuidade se o produto não atender os requisitos técnicos de utilização. Nesta empresa encontramos o maior volume de informações sobre o fornecedor sendo coletadas na etapa final que o distinguirá como *top supplier*, ou seja, mais direcionado às relações de parceria com a BC-1. É nesta etapa final que as características de gestão serão mais fortemente avaliadas com base também no histórico de desempenho do fornecedor durante o ano de fornecimento.

Tanto na BC-2 quanto na BI-1 a ordem das etapas mantém uma lógica de, inicialmente, se coletar grande quantidade de informações sobre o fornecedor para verificação da adequação do perfil de fornecimento. No caso da BI-1, a etapa final de testes refere-se ao *trial lot* (produção em escala industrial) que, por ter um alto custo associado e demandar um longo prazo para conclusão, somente é realizada após a empresa ter criado um perfil sólido do fornecedor e identificar um bom potencial de fornecimento.

Quanto ao bloqueio das etapas do processo em função do não atendimento de algum requisito por parte do fornecedor, é importante ressaltar que todas as empresas estudadas têm como diretriz de gestão que os critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria são passíveis de desenvolvimento. Isto porque todas consideraram que, para relacionamentos de parceria, o importante é conseguir, junto com o fornecedor, que este atenda as expectativas de fornecimento.

Numa rodada de entrevistas com as empresas onde se buscou identificar o motivo do não atendimento de alguns dos critérios de alta importância não interromperem o processo de

seleção, as respostas deram muita ênfase nos esforços das empresas em construir a relação entre as partes envolvidas. Este direcionamento é concretizado através da formulação de planos de ação de execução conjunta, investimentos conjuntos ou através de negociações sobre os requisitos estipulados para os critérios.

Com este diagnóstico, identificamos que os fatores que motivam os compradores a construir relacionamentos de parceria são mais fortes do que o não atendimento dos requisitos, pois estes podem ser desenvolvidos ao longo do processo. Isto indica que não existe desaprovação direta do fornecedor quando o processo apresenta não atendimento de critérios.

Para a análise do processo sob a perspectiva de decisão individual ou em grupo, esta pesquisa distinguiu duas atividades: (i) avaliação, correspondente à coleta de informações sobre o critério e (ii) decisão, correspondente à aprovação ou não do fornecedor.

Encontramos durante a pesquisa que as atividades de avaliação podem ser realizadas em grupos multifuncionais ou individualmente pela área de compras ou outra área técnica. A decisão pode ser tomada também por consenso de um grupo multifuncional ou então de forma individual por alguma área responsável. Com esta divisão definida, a Tabela 4 apresenta uma síntese dos resultados encontrados.

Tabela 4 - Percentual de critérios avaliados por grupos ou de forma individual

Atividade	Forma	TOTALIZAÇÃO		BC-1		BC-2		BI-1	
		Qtd Critérios	% relativa	Qtd Critérios	% relativa	Qtd Critérios	% relativa	Qtd Critérios	% relativa
Avaliação	Grupo	22	25%	9	31%	0	0%	13	45%
	Compras	50	57%	12	41%	24	83%	14	48%
	Técnico	15	17%	8	28%	5	17%	2	7%
Decisão	Grupo	54	62%	15	52%	25	86%	14	48%
	Individual	33	38%	14	48%	4	14%	15	52%

Uma constatação desta tabela é de que as áreas de compras estudadas participam na operação de avaliação de mais de 80% dos critérios de seleção de fornecedores, seja de forma individual, seja através da participação em grupos multifuncionais. Na tomada de decisão encontramos que a aprovação dos critérios tratados separadamente é decidida tanto em grupos quanto por uma área particular, dependendo do modelo de gestão de suprimentos adotado pelas empresas.

Isto significa que o caráter multifuncional está instalado no processo, mas não conseguimos concluir de modo efetivo que a decisão sobre a aprovação do fornecedor seja tomada por grupos multifuncionais. Na empresa BC-1, com a avaliação concluída as informações são disponibilizadas para uma decisão em grupo dentro da diretoria de *Supply Chain*. Na empresa BC-2, a organização prevê reuniões de um comitê multifuncional para avaliar os resultados obtidos durante o andamento do processo de seleção e confirmar ou não as recomendações da área de suprimentos. Já na empresa BI-1 as áreas técnicas têm forte influência nos resultados do processo devido à necessidade ou interesse em trabalhar com determinado fornecedor por efeito de disponibilidade de novas tecnologias.

8 CONCLUSÕES

8.1 Limitações

Segundo Laville e Dionne (1999, p. 35), em ciências humanas o pesquisador pode influenciar seu objeto de pesquisa, pois não é um mero observador. O objeto de pesquisa, por sua vez, é capaz de ter comportamentos diversos que podem ser voluntários ou não, conscientes ou não. Isto tem como consequência um estudo do conhecimento que, embora construído sob métodos e prudência, pode variar em seus resultados dando-lhes características de não serem nem exclusivos nem absolutos.

As conclusões aqui apresentadas são todas preliminares e relativas apenas aos casos estudados. Esta pesquisa está limitada ao estudo de três casos em empresas de segmentos distintos e sem a complementação de resultados de outros segmentos da indústria como, por exemplo, bens duráveis e bens de capital. Isto certamente não coloca as conclusões apresentadas numa posição de serem consideradas extensíveis e aplicáveis a qualquer empresa.

8.2 Sobre parcerias

Os conceitos de parceria com fornecedores não são convergentes entre si quando examinamos as definições utilizadas pelas empresas estudadas. A revisão de literatura realizada para esta pesquisa já havia indicado que mesmo as definições apresentadas em livros e artigos não são genericamente compartilhadas entre os autores. Concluímos então que as definições utilizadas no meio empresarial são particularizadas por cada empresa. As empresas buscam definições adequadas aos seus propósitos de trabalho e que sejam coerentes com suas realidades de mercado e com o modelo adotado para gestão de relacionamento com fornecedores.

O único ponto comum encontrado nos conceitos diz respeito a tratar parcerias como sendo relacionamentos de longo prazo com fornecedores, mais do que qualquer outro atributo dedicado ao tema. Investimentos conjuntos em equipamentos ou para desenvolvimento de

novas tecnologias não são pré-requisitos para existência de relacionamentos de parceria. Porém as empresas interpretam como investimento a própria condução do processo de seleção de fornecedores, pois este demanda recursos e tempo.

Quanto aos fatores que motivam os compradores constituírem relacionamentos de parceria, esta pesquisa não conseguiu tirar conclusões concretas em função da variação encontrada nas respostas. Sob a perspectiva do fornecedor analisada pela parte compradora, estes últimos identificam que a garantia do recebimento de compromissos financeiros seja considerado o maior fator motivacional. Como esta conclusão não entra nos textos internacionais analisados, tem uma limitação ao cenário brasileiro onde as perspectivas econômicas são fortemente impactadas pelo cenário mundial e, por isso, impõe este tipo de cultura nas organizações nacionais.

Os resultados encontrados também nos permitem concluir que a definição de itens estratégicos é um atributo individual e particular de cada modelo de gestão. Desta forma, os modelos de classificação de produtos existentes na literatura devem ser tomados apenas como referência para a construção de definições que atendam as realidades encontradas no meio em que a organização está inserida. Mesmo com esta particularização de classificação de importância de itens de compras, as parcerias com fornecedores não se restringem a itens considerados estratégicos podendo ser implantadas também para outros tipos de produtos, variando na profundidade do gerenciamento que empresa se propõe a ter nestes casos. Esta conclusão está diretamente ligada ao fato de que os conceitos de parceria não são rígidos em suas definições.

8.3 Sobre os critérios de seleção de fornecedores

Vamos retomar a pergunta de pesquisa à luz das evidências empíricas coletadas durante a pesquisa.

Pergunta de pesquisa proposta: Quais os critérios utilizados por empresas de grande porte no processo de seleção de fornecedores quando se deseja construir um relacionamento de parceria entre as empresas?

Com base no que foi exposto na seção anterior, agora é preciso compreender que o “relacionamento de parceria” proposto na pergunta diz respeito aos conceitos que as empresas estudadas adotam individualmente em suas relações de longo prazo com fornecedores.

Podemos responder esta pergunta de pesquisa extraindo os 17 critérios considerados de importância alta por todas as empresas estudadas. São eles:

- Qualidade: atendimento às especificações do produto ou serviço acordadas entre as partes.
- Preço: preço do bem ou serviço adequado às expectativas do cliente ou consistente com o ambiente de mercado do setor.
- Cumprimento de entrega: atendimento aos acordos de entrega quanto a prazos, quantidades, forma de embalagem e transporte.
- Capacidade de produção: coerência entre a quantidade de produto ou serviço solicitada pelo comprador e a quantidade que o fornecedor consegue gerar durante determinado período de tempo.
- Compatibilidade geográfica: adequação da localização do fornecedor. Pode ser entendido como sendo proximidade física do cliente ou localização adequada ao aproveitamento de rotas ou utilização de outros modais de transporte.
- Políticas de garantias: definição clara e precisa das garantias contratuais sobre os produtos e serviços escopo da parceria.
- Conhecimento técnico: especialização técnica para atender a demanda do comprador sobre os produtos e serviços que são parte do escopo da parceria.
- Sentimento de confiança: convicção de que o parceiro não explora as vulnerabilidades da empresa compradora e que vai honrar os compromissos assumidos no relacionamento, incluindo aspectos éticos e de confidencialidade de informações.
- Responsividade a demandas inesperadas: capacidade do fornecedor em atender rapidamente uma nova demanda do cliente.
- Histórico de desempenhos passados: informações sobre eventos, ocorrências e desempenho de fornecimentos passados.
- Processos legais: quantidade e gravidade de processos jurídicos em que o fornecedor está ou já esteve diretamente envolvido.
- Respostas às solicitações: agilidade nas respostas às solicitações, independente destas serem positivas ou negativas para o cliente.

- Competência em manufatura: consistência do planejamento de produção quanto às atividades de programação da produção, inspeções e testes, calibração de equipamentos, planos de manutenção e outros.
- Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos: habilidade do fornecedor em gerar e administrar sua competência em inovação.
- Rapidez na implantação de inovações: habilidade do fornecedor em absorver rapidamente novas tecnologias de forma a trazer novos produtos para seu mercado consumidor.
- Competência em redução de custos: conhecimento e capacidade do fornecedor implantar práticas que visem a redução de custos internos ou ao longo da cadeia, incluindo os esforços para eliminação de desperdícios.
- Competência para melhorias: capacitação do fornecedor de implementar melhorias contínuas em produtos e processos.

Alguns destes critérios são avaliados no curto prazo como qualidade, preço, capacidade de produção, compatibilidade geográfica, políticas de garantias, processos legais e competência em manufatura. Os restantes necessitam de um prazo maior para a conclusão das empresas sobre o perfil do fornecedor. Isto evidencia que um fornecedor parceiro não entra na carteira de fornecimento imediatamente como parceiro. A parceria é um status conquistado pelas empresas participantes do relacionamento e a maior evidência empírica coletada nesta pesquisa é o programa *top supplier* da empresa BC-1 onde o fornecedor conquista este título após um ano de fornecimento.

Nossa expectativa era encontrar todos os *soft factors* dentro desta lista o que não ocorreu integralmente. Como vimos na análise comparativa dos resultados, 5 *soft factors* foram identificados nesta lista e os restantes foram encontrados na lista dos critérios potencialmente importantes. Podemos concluir que os *soft factors* possuem níveis de importância relativos em função das práticas de gestão de suprimentos das empresas compradoras.

Outro ponto importante foi termos encontrado os critérios de qualidade, preço e entrega como sendo considerados importantes para a seleção de parceiros. Como estes critérios são a base para a avaliação de fornecedores em relacionamentos tradicionais, concluímos que não são características diferenciais para classificação de relacionamentos de parceria.

Levando em conta o que foi exposto nas limitações desta pesquisa, podemos concluir que estes 17 critérios devem ser considerados como uma base para o processo de seleção de parceiros. Os demais critérios que não entraram nesta lista, apesar de não terem sido considerados como muito importantes por todas as empresas, podem ser avaliados pelos executivos de compras quanto a sua necessidade de inserção no processo.

Dos objetivos que esta pesquisa procurou estudar, o primeiro foi a investigação se o não atendimento dos critérios considerados de grande importância pelas empresas compradoras bloqueiam a continuidade do processo. Concluímos que nos relacionamentos de parceria o não atendimento dos critérios pode bloquear o processo, mas não excluem o fornecedor da possibilidade de fornecimento, pois os fornecedores em questão são passíveis de desenvolvimento.

Esta postura vem da consideração que nos relacionamentos de parceria existe um forte desejo ou necessidade de fazer com que o fornecedor em avaliação participe da cadeia de abastecimento. Nos casos em que isto ocorre, a possibilidade de aprovação do fornecedor está ligada à formulação de planos de ação de execução conjunta, investimentos conjuntos ou através de negociações sobre os requisitos estipulados para os critérios.

Outro objetivo proposto pela pesquisa, foi a consolidação de uma ampla lista de critérios de seleção de fornecedores que contemplasse a abrangência de suas definições para garantir uniformidade de interpretação em cada atributo de avaliação. Este objetivo foi atendido no capítulo 4 deste trabalho e foi considerado satisfatório por este pesquisador para os propósitos de utilização neste trabalho.

A única ressalva apresentada por duas empresas quanto à lista refere-se à possibilidade de unificação dos critérios “competência para melhorias” e “competência para redução de custos”. Segundo os dois entrevistados, estes critérios possuem definições similares e que convergem para práticas de redução de custos. Este evento nos faz concluir que a lista consolidada de critérios exige um refinamento e validação estatística com uma amostragem significativa de ponderações realizadas por executivos de compras.

8.4 Sobre o processo de seleção de fornecedores

O segundo objetivo desta pesquisa foi estudar o processo sob a perspectiva de forma de condução das atividades. Identificamos as seguintes etapas para a condução dos processos de seleção de fornecedores:

- Coleta de informações: trata do levantamento documental que possibilite a avaliação dos critérios em termos de sua adequação às expectativas do comprador.
- Testes: trata da realização dos testes no produto a ser adquirido e é confrontado com as especificações de produto e processo de utilização nas instalações da empresa compradora.
- Negociação: trata dos ajustes comerciais a serem realizados para a conclusão dos processos.
- Decisão: trata da análise global dos resultados das avaliações dos critérios a fim de permitir montar um perfil global do fornecedor e permitir a tomada de decisão.

Não existe uma sequência única e lógica para a aplicação destas etapas, mas um ponto é comum para as empresas: o processo somente se inicia após uma tomada de preço orientativa para verificação da viabilidade financeira do fornecimento.

Estas etapas são aplicadas tanto para seleção de parceiros quanto para seleção de fornecedores comuns, ou seja, aqueles fora dos relacionamentos de parceria. A diferença encontrada foi apenas na abrangência da avaliação e nos critérios a serem considerados nos processos. Para os fornecedores comuns, o processo considera primariamente critérios como preço, qualidade e entrega.

O terceiro objetivo buscou investigar como a determinação da fonte de abastecimento é realizada dentro da organização sob a perspectiva de decisão individual ou em grupo. Concluímos que o caráter multifuncional aparece com forte presença no processo de seleção de fornecedores de algumas empresas. Porém, com os resultados encontrados não é possível concluir que isto seja uma constante do processo em função de particularidades do mercado fornecedor como, por exemplo, a presença de fonte única de abastecimento ou utilização de tecnologia inovadora.

Nestes casos, a decisão individual é prioritária em relação ao grupo, pois as áreas solicitantes assumem a responsabilidade pela aprovação do fornecedor independente de preço ou outros atributos do fornecedor.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Consideramos que esta pesquisa atendeu seu objetivo primário de identificar critérios importantes para seleção de fornecedores em relacionamentos de parceria. Também apresentamos algumas características deste processo aplicadas por empresas de grande porte que podem auxiliar outras empresas a elaborar ou melhorar o conteúdo de seus próprios processos internos.

As conclusões apresentadas trazem uma implicação importante quanto à utilização do conceito de parceria. Como identificamos divergências nas definições encontradas na literatura acadêmica, os pesquisadores que necessitarem utilizar o termo “parceria” em seus trabalhos precisam inicialmente caracterizar de forma detalhada quais os atributos que estão inseridos dentro deste termo.

Do mesmo modo, os resultados empíricos da pesquisa identificaram que os conceitos de parceria adotados para uma empresa não são totalmente compartilhados por outras empresas. Isto vem das diferenças existentes nas culturas organizacionais, nas características do mercado fornecedor, no poder de barganha dos fornecedores e, porque não inferir, da experiência profissional dos responsáveis pela gestão de suprimentos das empresas. Portanto, quando um executivo de compras refere-se a relacionamentos de parceria, é importante que deixe explícito os conceitos envolvidos neste termo para que consiga ser absolutamente compreendido em qualquer nível funcional.

A lista de critérios desenvolvida para a condução deste estudo foi classificada em cinco grupos julgados como convenientes por este pesquisador, assim como o fizeram outros pesquisadores citados na revisão de literatura. Por haver existido este livre julgamento, preferimos não utilizar estes grupos para a construção de análises já que outras possíveis classificações poderiam nos encaminhar a conclusões diversas.

Vale considerar que esta mesma lista não é exaustiva, mas pode servir como direcionadora para outros trabalhos de mesma natureza. Os pesquisadores interessados na sua utilização

devem fazer as adaptações, inclusões ou desmembramento dos critérios do modo mais adequado para a realidade de suas pesquisas.

Em sua dissertação de mestrado, Perez (2003) analisa a seleção de prestadores de serviços de tecnologia da informação incluindo o critério específico de segurança de banco de dados. Da mesma forma, na indústria alimentícia a técnica de HACCP (*Hazard Analysis and Control of Critical Points*) para segurança alimentar é largamente utilizada e poderia ser tratada de forma distinta no processo de seleção de fornecedores.

Aproveitamos para sugerir algumas idéias para novas pesquisas relacionadas ao assunto. Quanto a parcerias, seria interessante investigar numa gama extensa de executivos de compras quais as características julgadas relevantes para considerar como parceria um dado relacionamento com fornecedor. Uma pesquisa desta natureza poderia ser aplicada para aprofundamento de uma definição do termo “parceria com fornecedores”. Quanto a critérios de seleção de fornecedores, duas novas pesquisas poderiam interessar ao meio acadêmico e empresarial. A primeira poderia identificar se a experiência profissional dos executivos de compras interfere na classificação de importância dos critérios de seleção de fornecedores, isto é, se esta atribuição de importância é genericamente reconhecida e compartilhada em todos os níveis hierárquicos da organização de suprimentos da mesma empresa. Esta pesquisa poderia avaliar aspectos de governança corporativa quanto a congruência de valores entre agentes e acionistas para delegação de responsabilidades de tomada de decisão.

Numa segunda indicação de pesquisa sobre critérios de seleção de fornecedores, julgamos interessante a aplicação de métodos matemáticos para determinação quantitativa da importância relativa dos critérios com base na lista de 17 critérios resultantes de nossa pesquisa. Neste caso seria interessante estudar empresas participantes de mercados de mesma natureza para uniformizar as forças que agem na gestão de suprimentos e poderiam interferir na importância dos critérios.

REFERÊNCIAS

- AYMARD, Philippe; BRITO, Eliane P.Z. Substituição de fornecedores logísticos e os custos de mudança. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2003/dwn/enanpad2003-gol-1693.pdf>. Acesso em: 19/12/2004.
- BABBIE, Earl. *The practice of social research*. 9th ed. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning, 2001.
- BAILY, Peter *et al.* **Compras: princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBAROSOGLU, Gülay; YAZGAÇ, Tülin. *An application of the analytic hierarchy process to the supplier selection problem*. **Production and Inventory Management Journal**. [Falls Church], v. 38, n. 1, p. 14-21, *First quarter* 1997.
- BENSAOU, M. *Portfolios of buyer-supplier relationships*. **MIT Sloan Management Review**. [Cambridge], v. 40, n. 4, p. 35-44, *Summer* 1999.
- BHUTTA, Khurrun S.; HUQ, Faizul. *Supplier selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches*. **Supply Chain Management**. [Bradford], v. 7, n. 3, p. 126-135, 2002.
- BRAGLIA, Marcello; PETRONI, Alberto. *A quality assurance-oriented methodology for handling trade-offs in supplier selection*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. [Bradford], v. 30, n. 2, p. 96-111, 2000.
- BRONZO, Marcelo. Relacionamentos colaborativos em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. [Rio de Janeiro], v. 44, p. 61-73, 2004. Edição Especial Minas Gerais.
- CASTILHO, Antonio M. I. **Qualificação de micro e pequenos fornecedores**. São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHOI, Thomas Y.; HARTLEY, Janet L. *An exploration of supplier selection practices across the supply chain*. **Journal of Operations Management**. [Columbia], v. 14, n. 4, p. 333-343, 1996.

CLARK, Kim B.; WHEELWRIGHT, Steven C. *Managing new product and process development: text and cases*. New York: The Free Press, 1993.

CLARO, Danny P. *et al.* Rede estratégica na seleção e na manutenção de relacionamentos com fornecedores: o caso Monl. **Revista de Administração - RAUSP**. São Paulo, v. 37, n. 3, p. 6-18, Jul./Set. 2002.

CLEMEN, Robert T.; REILLY, Terence. *Making hard decisions with decision tools*. 2nd ed. Pacific Grove:Duxbury, 2001.

COOPER, Martha C.;GARDNER, John T. *Building good business relationships - More than just partnering or strategic alliances?*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. [Bradford], v. 23, n. 6, p. 14-26, 1993.

CORBETT, Charles J. *et al.* *Partnerships to improve supply chains*. **MIT Sloan Management Review**. [Cambridge], v. 40, n. 4, p. 71-82, Summer 1999.

ÇEBI, Ferhan; BAYRAKTAR, Demet. *An integrated approach for supplier selection*. **Logistics Information Management**. [Bradford], v. 16, n. 6, p. 395-400, 2003.

DEGRAEVE, Zeger; ROODHOOFT, Filip. *A smarter way to buy*. **Harvard Business Review**. [Boston], v. 79, n. 6, p. 22-23, Jun. 2001.

DEGRAEVE, Zeger; ROODHOOFT, Filip. *Efectively selecting suppliers using total cost of ownership*. **Journal of Supply Chain Management**. [Tempe], v. 35, n. 1, p. 5-10, Winter 1999.

DICKSON, Gary W. *An analysis of vendor selection systems and decisions*. **Journal of Purchasing**. [Tempe], v. 2, n. 1, p. 28-41, 1966.

DOBLER, Donald W.; BURT, David N. *Purchasing and supply management*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

DYER, Jeffrey H. *et al.* *How to make strategic alliances work*. **MIT Sloan Management Review**. [Cambridge], v. 42, n. 4, p. 37-43, Summer 2001.

DYER, Jeffrey H. *et al.* *Strategic supplier segmentation: the next "best practices" in supply chain management*. **California Management Review**. [Berkeley], v. 40, n. 2, p. 57-77, Winter 1998.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. *The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. **Academy of Management Review**. [Briarcliff Manor], v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study*. **Academy of Management Review**. [Briarcliff Manor], v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

ELLRAM, Lisa M. *Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. [Bradford], v. 25, n. 8, p. 4-23, 1995.

ELLRAM, Lisa M. *The supplier selection decision in strategic partnerships*. **Journal of Supply Chain Management**. [Tempe], v. 26, n. 4, p. 8-14, Fall 1990.

ELLRAM, Lisa M.; PEARSON, John N. *The role of supplier function: toward team participation*. **International Journal of Purchasing and Materials Management**. [Tempe], v. 29, n. 3, p. 3-9, 1993.

FISCHER, Marshall L. *What is the right supply chain for your products ?*. **Harvard Business Review**. [Boston], v. 75, n. 2, p. 105-116, Mar./Apr. 1997.

GHODSYPOUR, S. Hassan; O'BRIEN, Chris. *A decision support system for supplier selection using analytic hierachy process and linear programming*. **International Journal of Production Economics**. [Amsterdam], v. 56-57, p. 199-212, 1998.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

HANDFIELD, Robert B. *et al.* *Avoid the pitfalls in supplier development*. **MIT Sloan Management Review**. [Cambridge], v. 41, n. 2, p. 37-49, Winter 2000.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em : <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang=pt-BR>. Acesso em: 18/04/2005.

KANNAN, Vijay R.; TAN, Keah C. *Supplier selection and assessment: their impact on business performance*. **Journal of Supply Chain Management**. [Tempe], v. 38, n. 4, p. 11-21, Fall 2002.

KLOTZLE, Marcelo C. *Alianças estratégicas: conceito e teoria*. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**. [Curitiba], v. 6, n. 1, p. 85-104, Jan./Abr. 2002.

KRALJIC, Peter. *Purchasing must become supply management*. **Harvard Business Review**. [Boston], v. 61, n. 5, p. 109-117, Sep./Oct. 1983.

LAMBERT, Douglas M. *et al.* *So you think you want a partner?*. **Marketing Management**. [Chicago], v. 5, n. 2, p. 24-41, Summer 1996.

LANDEROS, Robert; MONCZKA, Robert M. *Cooperative buyer-seller relationships and a firms competitive posture*. **Journal of Supply Chain Management**. [Tempe], v. 25, n. 3, p. 9-18, *Fall* 1989.

LARSON, Paul D.; HALLDORSSON, Arni. *What is SCM ? And, where is it ?*. **Journal of Supply Chain Management**. [Tempe], v. 38, n. 4, p. 36-44, *Fall* 2002.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEENDERS, Michiel R.; FEARON, Harold E. *Purchasing and supply management*. 11th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.

LEHMAN Donald R.; O'SHAUGHNESSY, John. *Difference in attribute importance for different industrial product*. **Journal of Marketing**. [Chicago], v. 38, n. 2, p. 36-42, *Apr.* 1974.

LEMKE, Fred *et al.* *Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships: an exploratory study*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. [Bradford], v. 33, n. 1-2, p. 12-35, 2003.

LORANGE, Peter; ROSS, Johan. **Alianças estratégicas**: formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

MANDAL, Anakul; DESHMUKH, S.G. *Vendor selection using interpretative structural modelling (ISM)*. **International Journal of Operations and Production Management**. [Bradford], v. 14, n. 6, p. 52-59, 1994.

MASELLA, Cristina; RANGONE, Andrea. *A contingent approach to the design of vendors selection systems for different types of co-operative customer/supplier relationships*. **International Journal of Operations & Production Management**. [Bradford], v. 20, n. 1, p. 70-84, 2000.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELO, Aurélia A.; ZAWISLAK, Paulo A. Para uma melhor caracterização das relações de cooperação entre clientes e fornecedores. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

MERLI, Giorgio. **Comakership**: a nova estratégia para os suprimentos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

MONCZKA, Robert M. *et al.* *Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective.* **Decision Sciences.** [Atlanta], v. 29, n. 3, p. 553-577, 1998.

MURALIDHARAN, C. *et al.* *A multi-criteria group decisionmaking model for supplier rating.* **Journal of Supply Chain Management.** [Tempe], v. 38, n. 4, p. 22-33, *Fall* 2002.

NARASIMHAN, Ram. *An analytical approach to supplier selection.* **Journal of Purchasing and Materials Management.** [Tempe], v. 19, n. 4, p. 27-32, *Winter* 1983.

NYDICK, Robert L.; HILL, Ronald P. *Using the analytic hierarchy process to structure the supplier selection procedure.* **Journal of Supply Chain Management.** [Tempe], v. 28, n. 2, p. 31-36, *Spring* 1992.

PAN, Andrew C. *Allocation of order quantity among suppliers.* **Journal of Purchasing and Materials Management.** [Tempe], v. 25, n. 3, p. 36-39, *Fall* 1989.

PEREIRA, Rogério *et al.* Funções, atividades e responsabilidades da administração de compras: comparação entre empresas catarinenses e norte-americanas. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD*, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

PEREZ, Gilberto. **Avaliação e escolha de fornecedores de tecnologia da informação:** um estudo de casos múltiplos. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

PETRONI, Alberto; BRAGLIA, Marcello. *Vendor selection using principal component analysis.* **Journal of Supply Chain Management.** [Tempe], v. 36, n. 2, p. 63-69, *Spring* 2000.

PRAZERES, Paulo M. **Dicionário de termos da qualidade.** São Paulo: Atlas, 1996.

SARKIS, Joseph; TALLURI, Srinivas. *A model for strategic supplier selection.* **Journal of Supply Chain Management.** [Tempe], v. 38, n. 1, p. 18-28, *Winter* 2002.

SIMPSON, Penny M. *et al.* *Measuring the performance of suppliers: an analysis of evaluation processes.* **Journal of Supply Chain Management.** [Tempe], v. 38, n. 1, p. 29-41, *Winter* 2002.

SOBRAL, Maria Cecília. **Gestão de desenvolvimento de produtos:** um contraste entre desenvolvimento conjunto e desenvolvimento interno. São Paulo, 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

STEELE, Paul T.; COURT, Brian H. *Profitable purchasing strategies: a manager's guide for improving organizational competitiveness through the skills of purchasing*. London: McGraw-Hill, 1996.

SWIFT, Cathy O. *Preferences for single sourcing and supplier selection criteria*. **Journal of Business Research**. New York, v. 32, n. 2, p. 105-111, 1995.

TALLURI, Srinivas; NARASIMHAN, Ram. *A methodology for strategic sourcing*. **European Journal of Operational Research**. [Amsterdam], v. 154, n. 1, p. 236-250, Apr. 2004.

VERMA, Rohit; PULLMAN, Madeleine E. *An analysis of the supplier selection process*. **Omega**. [Oxford], v. 26, n. 6, p. 739-750, Dec. 1998.

WEBER, Charles A. *et al. Vendor selection criteria and methods*. **European Journal of Operational Research**. North-Holland, v. 50, n. 1, p. 2-18, 1991.

WEBER, Charles A.; CURRENT, John R. *A multiobjective approach to vendor selection*. **European Journal of Operational Research**. North-Holland, v. 68, n. 2, p. 173-184, Jul. 1993.

WEBSTER JR, Frederick E.; WIND, Yoram. **O comportamento do comprador industrial**. São Paulo: Atlas, 1975.

WILSON, Elizabeth J. *The relative importance of supplier selection criteria: a review and update*. **Journal of Supply Chain Management**. [Tempe], v. 30, n. 3, p. 34-41, Summer 1994.

YIN, R. K. *Case study research, design and methods*. 2nd ed. Newbury Park: Sage Publications, 1994.

YOSHINO, Michael Y.; RANGAN, U. Srinivasa. *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

ZENS, Gary J. *Purchasing and the management of materials*. 7th ed. New York: John Wiley & Sons, 1994.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: Modelo de carta de apresentação da pesquisa

APÊNDICE 2: Modelo da pasta “Caracterização” do questionário

APÊNDICE 3: Modelo da pasta “Critérios” do questionário

APÊNDICE 4: Lista de critérios da pesquisa

APÊNDICE 1: Modelo de carta de apresentação da pesquisa

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo, <DATA>.

A <NOME DA EMPRESA>

Prezados Senhores

Estamos realizando uma pesquisa sobre parcerias estratégicas entre clientes e fornecedores com empresas de grande porte que atuam no Brasil. A pesquisa será conduzida como parte da dissertação de mestrado do Sr. Gustavo Furtado, aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração.

De forma específica, este estudo aborda o processo de seleção de parceiros, os critérios e etapas aplicadas neste processo, bem como conceitos e formas de monitoramento das relações de parcerias estratégicas entre empresas. A operacionalização da pesquisa se dará através de aplicação de questionário e entrevista.

Solicitamos sua valiosa colaboração no sentido de disponibilizar informações sobre as práticas adotadas por sua organização no referido tema. Esclarecemos que estas informações serão consideradas confidenciais inclusive com a possibilidade de omissão do nome da empresa. Além disso, todos os materiais gerados terão finalidade exclusiva de produção acadêmica, não podendo sob nenhum pretexto serem desviados para atividades de natureza comercial ou de pesquisa de mercado.

Atenciosamente

Prof. Dr. Paulo Tromboni de Souza Nascimento

Professor Orientador

APÊNDICE 2: Modelo da pasta “Caracterização” do questionário

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E RESPONDENTE	
DADOS DA EMPRESA	
Nome da empresa	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Ramo de atuação	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Principais bens ou serviços produzidos	<div style="margin-left: 20px;">1. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">2. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">3. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">4. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">5. <input style="width: 80%;" type="text"/></div>
Principais itens de compra	<div style="margin-left: 20px;">1. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">2. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">3. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">4. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">5. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">6. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">7. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">8. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">9. <input style="width: 80%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 20px;">10. <input style="width: 80%;" type="text"/></div>
Informações financeiras	<div style="margin-left: 40px;">Faturamento anual (em R\$) <input style="width: 40%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 40px;">Volume de compras total anual (em R\$) <input style="width: 40%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 40px;">Volume de compras anual (em R\$) destinado a contratos de parceria <input style="width: 40%;" type="text"/></div>
Quantidade de funcionários	<div style="margin-left: 40px;">Total da empresa no mundo <input style="width: 40%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 40px;">Total da empresa no Brasil <input style="width: 40%;" type="text"/></div> <div style="margin-left: 40px;">No departamento de compras do Brasil <input style="width: 40%;" type="text"/></div>
DADOS DO RESPONDENTE	
Nome	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Cargo	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Formação	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Quanto tempo trabalha em compras	<input style="width: 90%;" type="text"/>

APÊNDICE 3: Modelo da pasta “Critérios” do questionário

CRITÉRIOS PARA SELEÇÃO DE PARCEIROS		
	Faltam	X
		critérios a serem avaliados
Critérios para seleção de parceiros	Avaliação	Descrição detalhada do critério
Qualidade		Atendimento às especificações do produto ou serviço acordadas entre as partes.
Preço		Preço do bem ou serviço adequado às expectativas do cliente ou consistente com o ambiente de mercado do setor.
Cumprimento de entrega		Atendimento aos acordos de entrega quanto a prazos, quantidades, forma de embalagem e transporte.
Serviço pós-venda		Existência de estrutura de apoio técnico para solução de problemas operacionais.
Suporte em treinamento		Disponibilidade de programas de treinamento para o pessoal operacional do cliente.
Capacidade de produção		Coerência entre a quantidade de produto ou serviço solicitada pelo comprador e a quantidade que o fornecedor consegue gerar durante determinado período de tempo.
Tecnologia em uso		Utilização de tecnologia apropriada para a disponibilização do produto ou serviço ao cliente.
Conhecimento técnico		Especialização técnica para atender a demanda do comprador sobre os produtos e serviços que são parte do escopo da parceria.
Compatibilidade geográfica		Adequação da localização do fornecedor. Pode ser entendido como sendo proximidade física do cliente ou localização adequada ao aproveitamento de rotas ou utilização de outros

APÊNDICE 4: Lista de critérios da pesquisa

Grupos	Crítérios
GRUPO 1 Estrutura e aspectos tecnológicos	Qualidade
	Preço
	Cumprimento de entrega
	Serviço pós-venda
	Suporte em treinamento
	Capacidade de produção
	Tecnologia em uso
	Conhecimento técnico
	Compatibilidade geográfica
	Sistemas de trocas de dados
	Políticas de garantias
	Porte da empresa
GRUPO 2 Comprometimento e compatibilidade estratégica	Motivação para a parceria
	Adequação das estratégias
	Compatibilidade na alta administração
	Compatibilidade nos níveis e funções operacionais
	Disposição para compartilhar informações confidenciais
	Disposição para recebimento de visitas
	Disposição para relacionamento de longo prazo
	Disposição para resolver conflitos
	Sentimento de confiança
GRUPO 3 Aspectos de gestão	Comunicação
	Desempenho econômico
	Estabilidade financeira
	Controles operacionais de processo
	Plano de investimentos
	Estrutura organizacional
	Gestão de pessoal interno
	Gestão de segurança
	Responsabilidade social
	Prazo de entrega curto
	Responsividade a demandas inesperadas
	Sub-contratações do fornecedor
	Respostas às solicitações
GRUPO 4 Competências	Competência em manufatura
	Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos
	Rapidez na implantação de inovações
	Competência em redução de custos
	Competência para melhorias
GRUPO 5 Outros	Competência do executivo de vendas
	Reputação na indústria
	Base de clientes
	Prêmios e certificados
	Processos legais
	Histórico de desempenhos passados