



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

AMANDA FARAH

**SELEÇÃO DE FORNECEDORES: Um estudo de caso em
um comércio varejista de materiais de construção em geral**

Brasília – DF

2017

AMANDA FARAH

SELEÇÃO DE FORNECEDORES: Um estudo de caso em um comércio varejista de materiais de construção em geral

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora Patrícia Guarnieri

Brasília – DF

2017

Farah, Amanda.

Seleção de Fornecedores: Um estudo de caso em comércio varejista de materiais de construção em geral/ Amanda Farah. – Brasília, 2017.

83 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientadora: Doutora Patrícia Guarnieri, Departamento de Administração.

1. Cadeia de Suprimentos. 2. Seleção de Fornecedores. 3. Compras. 4. Relacionamento. I. Título.

AMANDA FARAH

SELEÇÃO DE FORNECEDORES: Um estudo de caso em um comércio varejista de materiais de construção em geral

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Amanda Farah

Doutora Patrícia Guarnieri
Professora-Orientadora

Titulação, Nome completo,
Professor-Examinador

Titulação, nome completo
Professor-Examinador

Brasília, 06 de Julho de 2017

A Deus por ter me guiado e me dado forças para chegar até aqui.

A minha família e amigos por todo carinho e amor, me ajudando e dando todo o apoio necessário.

A minha orientadora Patrícia Guarnieri, pela preocupação e suporte no decorrer do trabalho.

RESUMO

A gestão da cadeia de suprimentos, buscando agregar valor e trazer benefícios a todos envolvidos tem se destacando. Uma área importante nesse contexto, é a área de compras, é por meio dela que ocorre o planejamento de adquirir insumos, avaliar fornecedores e seleção de fornecedores, buscando trazendo insumos para a empresa com qualidade, no tempo certo, quantidade certa e até mesmo constituindo parcerias. Dada a importância da seleção de fornecedores para o sucesso da empresa e forma de adquirir vantagem competitiva, a presente pesquisa teve por objetivo analisar o processo de seleção de fornecedores em uma loja destinada à construção civil no Distrito Federal. Para alcançar esse objetivo, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva, de caráter qualitativo, cuja coleta de dados ocorreu por meio de um estudo de caso e com procedimentos técnicos de análise documental, observação direta e entrevista semiestruturada com dois colaboradores da organização estudada. De acordo com o resultados obtidos, foi percebido que a organização usa múltiplos critérios para a seleção de fornecedores, como qualidade, precificação, custo e considera importante manter um bom relacionamento com toda a cadeia visando uma vantagem competitiva. A seleção deve ser feita de forma criteriosa e mais aprofundada devido a importância de decidir qual fornecedor a empresa vai trabalhar. A pesquisa contribui não só para uma análise mais profunda da seleção de fornecedores para a empresa como para o meio acadêmico tendo em vista poucos estudos sobre seleção de fornecedores no segmento da construção civil. A pesquisa encontrou algumas limitações como o tempo para análise de dados, limitação do número de entrevistados e a falta de documentos que relatem sobre o processo de seleção de fornecedores.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos, Seleção de fornecedores, Compras, Relacionamento .

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1- Processos da cadeia de suprimentos.....	16
FIGURA 2- Gestão da cadeia de suprimentos	16
FIGURA 3- Gerenciamento logístico.....	20
FIGURA 4- Atividades da logística.....	23
FIGURA 5- Subáreas da logística	24
FIGURA 6- Nuvem de palavras mais citadas no título.....	34
GRÁFICO 1- Periódicos.....	34
FIGURA 7- Nuvem de palavras mais citadas nas palavras-chaves	35
FIGURA 8 - Nuvem de palavras mais citadas nos objetivos.....	36
GRÁFICO 2- Relação dos anos com a quantidade de publicações	37
GRÁFICO 3- Regiões em que foram publicados os artigos.....	38
GRÁFICO 4- Número de publicações e seu local.....	41
FIGURA 9- Fluxo de materiais da empresa	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Evolução Da Logística	18
QUADRO 2- Função da atividade de compras	27
QUADRO 3- Critérios para seleção de fornecedores para cada autor	30
QUADRO 4- Autores, suas conclusões e resultados	39
QUADRO 5- Relação entre autores dos artigos e seu objetivos	42
QUADRO 6- Caracterização dos participantes da entrevista	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CS- Cadeia de Suprimentos

EDI- *Eletronic Data Interchange*

ENANPD- Encontro de Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração

GSC- Gestão da Cadeia de Suprimentos

JIT- *Just In Time*

SCM- *Supply Chain Management*

SCIELO- *Scientific Eletronic Library Online*

SIA- Setor de Indústria e Abastecimento

TOPSIS- *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
	1.1 Contextualização.....	10
	1.2 Formulação Do Problema	12
	1.3 Objetivo Geral	13
	1.4 Objetivos Específicos.....	13
	1.5 Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
	2.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.....	15
	2.2 Logística.....	18
	2.2.1 Atividades da Logística	21
	2.2.2 Subáreas da Logística.....	23
	2.2.3 Logística de Suprimentos e Compras	25
	2.2.4 Seleção de Fornecedores	28
	2.3 Revisão Sistemática.....	33
	2.3.1 Apresentação e Análise dos Dados Apresentados	33
3	MÉTODO CIENTÍFICO	44
	3.1 Caracterização da Pesquisa	46
	3.2 Caracterização da organização	47
	3.3 Participantes do Estudo	48
	3.4 Instrumento(s) de Pesquisa	48
	3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
	4.1 Categoria 1- Cadeia de suprimentos da empresa estudada	53
	4.2 Categoria 2- Critérios e métodos utilizados pela área de compras da loja.....	59
	4.3 Categoria 3- Processo de seleção dos fornecedores da empresa e análise da relação entre os fornecedores e compradores.	63
	4.4 Categoria 4- Dificuldades e boas práticas na seleção de fornecedores..	67
5	CONCLUSÕES	69
	5.1 Considerações Finais	69
	5.2 Limitações da Pesquisa	72
	5.3 Sugestões para Estudos Futuros	72

5.4 Implicações Gerenciais	73
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICES	82
Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O conceito de logística passou por várias fases. Ela foi vista como uma atuação segmentada e hoje é reconhecida como um elemento diferenciador. A logística agora é vista como um meio de se conseguir vantagem competitiva (NOVAES, 2007). Assim, Guarnieri (2006) concorda que a logística empresarial vem desempenhando nos últimos anos um papel muito importante para as empresas, sendo vista como um fator competitivo.

As empresas estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, a logística passou então a integrar mais as suas atividades logísticas, buscando agregar valor e benefícios a todos aqueles que compõem a cadeia de suprimentos, dos fornecedores até o cliente final, surgido então o conceito de *Supply Chain Management (SCM)*, ou em português, Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS), (NOVAES, 2007; GUARNIERI, 2006).

Lambert et al., (2000) definem a GCS como “a integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas (*stakeholders*)”

Um dos fatores que mais influenciam as empresas são os *stakeholders* que de forma direta ou indireta implicam nas decisões da empresa. Para Bowditch e Buono (1992, p.144) *stakeholders* são: “grupos ou pessoas identificáveis que uma organização depende para sobreviver: acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e entidades governamentais.” Para esses autores pode ser qualquer pessoa ou grupo de pessoas que podem de alguma maneira ser afetado ou afetar o desempenho da organização.

As empresas lidam com concorrentes e essas são de certa forma seus adversários, pois concorrentes e a organização competem por clientes e pelos recursos necessários no ambiente externo da organização (DONNELLY, GIBSON e IVANCEVICH, 2000).

As organizações vão em busca de estratégias para se colocar à frente de seus concorrentes, e uma delas é criar um relacionamento com os fornecedores por meio do setor de compras (CHIANG et al., 2012).

Hansen e Nohria (2004) acreditam que a seleção de fornecedores deve ser feita de maneira cautelosa, Lambert (2004) acrescenta com o pensamento em que selecionar os fornecedores e conseguir manter um relacionamento com eles é a chave para uma aliança estratégica trazendo benefícios a toda cadeia de suprimentos.

Fazer parceira com os fornecedores é uma vantagem para a organização e eles não devem ser vistos como adversários (GOMES e RIBEIRO, 2004).

Chopra e Meindl (2003) evidenciam a concorrência de produtos e serviços em um mercado influenciado e atingido pela globalização sendo necessário que as mesmas busquem construir um mercado competitivo na cadeia de suprimentos para que possam atender o cliente. Para esse atendimento é necessário compreender que todos os produtos ou materiais produtivos envolvidos passam por essa cadeia que é composta por fornecedores, pela indústria, pelos distribuidores/ transportadores e finalmente chegam ao consumidor final.

Com a necessidade do fornecimento de produtos e serviços de qualidade, as empresas buscam, cada vez mais, fornecedores qualificados e se tornam cada vez mais exigentes, impactando nos critérios de avaliação e seleção de fornecedores (VIANA e ALENCAR, 2012).

Os fornecedores tornam-se parceiros da empresa e vice-versa, e essas parceiras são o segredo para a integração da cadeia de suprimentos. As parcerias devem ser vistas como parcerias bilaterais onde os dois lados saem ganhando, trazendo o êxito para ambas (LAMBERT, 2004; BOWERSOX e CLOSS, 2001).

O presente trabalho busca analisar a seleção de fornecedores de uma empresa privada do setor de construção civil situada no Distrito Federal, que trabalha com multimarcas, tendo em vista a importância da seleção de fornecedores para o sucesso da empresa.

1.2 Formulação do problema

As empresas do ramo de materiais de acabamentos e complementos precisam de fornecedores para adquirir suprimentos. É o departamento de compras que se responsabiliza por esse ação. Para Chen et al. (2006) conseguir implantar uma cadeia de suprimentos efetiva nas empresas é preciso fazer uma seleção de fornecedores por mais crítica que seja essa atividade.

West e De Castro (1999) acreditam que o crescimento e sobrevivência do empreendimento está ligada as decisões dos recursos, se a decisão for uma decisão errada ela pode acarretar consequências negativas como o desperdício de recursos produtivos. Logo, se for feita uma má decisão ao escolher um fornecedor, a empresa poderá sofrer muito com isso.

Segundo Gomes e Ribeiro (2004 p.122) “Tratar os fornecedores como parceiros, em vez de adversários, significa a possibilidade de obter maior sensibilidade às variações das necessidades do mercado”. Buscando um bom relacionamento com os fornecedores para que a empresa possa de alguma forma se beneficiar com isso, a escolha de um fornecedor acaba por ser uma estratégia para a empresa.

Existem vários critérios para se escolher um fornecedor e depende de cada empresa e seu objetivo. Segundo Goffin et al. (1997) para se escolher um fornecedor os critérios estão além do preço oferecido pelo fornecedor, a qualidade mínima dos produtos e a velocidade na entrega do produto pelo fornecedor, está também o custo total da transição, a qualidade total oferecida pelo fornecedor, o serviço prestado, custo com transporte a confiabilidade a flexibilidade na hora da entrega entre outros.

Dessa forma este trabalho procura responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como é o processo de decisão relativo à seleção de fornecedores em uma loja de acabamentos e complementos para a construção civil no Distrito Federal.

1.3 Objetivo Geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de seleção de fornecedores em uma loja destinada à construção civil no Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

Para que o objetivo geral seja atingido será necessário:

- Mapear a cadeia de suprimentos da empresa estudada;
- Descrever como ocorre o processo de escolha dos fornecedores da empresa;
- Identificar os critérios e métodos utilizados pela área de Compras da loja;
- Analisar como é a relação entre os fornecedores e loja;
- Identificar se existem fornecedores que trazem uma vantagem competitiva para à empresa;
- Verificar quais são as dificuldades e boas práticas no âmbito da decisão de seleção de fornecedores.

1.5 Justificativa

A administração de suprimentos ou a área de compras em empresas privadas é encarregada em organizar um controle e sistemas de informação para assegurar que terá materiais necessários, na quantidade certa, na qualidade desejada, na fonte desejada, no momento mais oportuno e ao preço desejado (COSTA, 2000).

Para Prietro de Carvalho (2005) o relacionamento entre varejistas e seus fornecedores é muito importante e acaba por se tornar um diferencial. Possui uma elevada transação de valor econômico e a perda de um cliente pode impactar negativamente suas receitas.

Segundo Larentis e Slongo (2008, p. 11), “as necessidades dos intermediários em trabalhar com fornecedores concorrentes para buscar sortimento de produtos podem limitar o grau com que relacionamentos estrategicamente verdadeiros podem

ser desenvolvidos”. Assim os varejistas que trabalham com multímarcas, às vezes sentem dificuldades em manter boa relação com todos os seus fornecedores.

Sendo assim com o término desse estudo seus resultados trará benefícios não só para o meio acadêmico como para a empresa estudada, podendo analisar se o seu método de seleção de fornecedores é eficiente, observar o que poder ser melhorado e também trazer benefícios para outras empresas que trabalham com material de construção civil.

Adicionalmente com a realização de uma revisão sistemática, foi possível constatar que na literatura não foram encontrados trabalhos que falem da seleção de fornecedores em lojas com produtos voltados à construção civil.

Encontram-se trabalhos que estudam a seleção de fornecedores mas em outro segmentos. Silva Junior e Andrade (2008) focam em oportunidades de fornecimento e compras verdes na Petrobras S.A. Rosa et al. (2006) estudou o desempenho dos fornecedores críticos de uma manufatura OKP. Colin (2006) trata das indústrias automobilísticas e o varejo mundial. Vanalle e Salles (2011) trata da seleção de fornecedores na indústria automobilística enquanto Guerra (2014) na indústria aeronáutica. Lima et al. (2015) estudam a seleção de fornecedores para atender vítimas de desastres naturais.

Alguns trabalhos se aproximaram do foco do estudo, como o artigo do Pigatto e Alcantara (2007) que tratou sobre a avaliação de fornecedores em empresas varejistas mas sem expor seu segmento e Piatto et al. (2008) tratando em seu estudo de caso empresas atacadistas.

Evidenciada a carência de estudos que tratem da seleção e análise do relacionamento entre a empresa do segmento de construção civil e seus fornecedores, em âmbito nacional, reforça-se a relevância desse estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

As empresas estão inseridas em um cenário de grande competição, em que os produtos apresentam um ciclo de vida menor e os clientes estão se tornando cada vez mais exigentes. Além da evolução tecnológica na comunicação e transporte que torna o cenário muito mais competitivo (SIMCHI-LEVI et al., 2009).

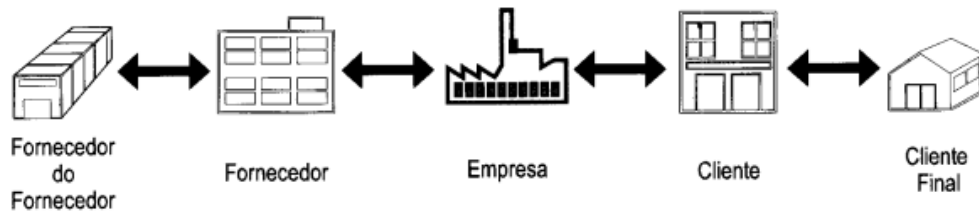
O gerenciamento da cadeia de suprimentos engloba a logística como parte de seu processo, ou seja, possui uma definição mais ampla e acaba por ultrapassar a natureza da logística integrada (BALLOU, 2006).

Porém os termos de GCS e logística integrada ainda é bem confundida pois alguns pesquisadores criam conceitos que se sobrepõem, tornando mais difícil o esclarecimento. Pires (2004) acredita que a logística integrada é a união da logística de suprimentos, de produção e a de distribuição enquanto a gestão da cadeia de suprimentos é uma evolução da logística adicionando um aporte da área de produção, compras e marketing. Para a autora a logística integrada tem uma visão mais operacional enquanto a GCS uma visão mais estratégica.

Para Chopra e Meindl (2003) a cadeia de suprimentos vai além dos fornecedores, dos fabricantes, do estoque da empresa ou do seu setor de compras. A cadeia acaba por integrar todos os estágios envolvidos desde as transportadoras até os clientes.

Ballou (2006) seguindo a mesma linha acredita que o gerenciamento da cadeia de suprimentos engloba as interações logísticas que ocorrem nas funções da logística, marketing tanto no ambiente empresarial quanto com empresas legalmente separadas na área do canal do fluxo de produtos

A cadeia de suprimentos pode ser vista como uma rede de organizações interligadas em que os produtos e serviços serão entregues ao consumidor como mostra a Figura 1 (POIRIER e REITER, 1997). Essa cadeia acaba por integrar os processos desde os primeiros fornecedores que disponibilizam produtos, serviços e informações até o usuário final criando valor aos *stakeholders* (LAMBERT et al., 1998).



Fonte: Pires (1998)

Figura 1- Processos da Cadeia de Suprimentos

A Figura 1 é uma representação simplificada da cadeia de suprimentos em que cada parte do processo da cadeia de suprimentos depende da outra. A empresa precisa comprar os produtos do fornecedor e o fornecedor precisa vender seu produtos, a empresa precisa de fornecedor e cliente para conseguir funcionar e assim segue em toda a cadeia.

A Figura 2 mostra como é dividido o gerenciamento da cadeia de suprimentos para Guarnieri (2006).



Fonte: Guarnieri (2006)

Figura 2- Gestão da Cadeia de Suprimentos

A GSC como mostrado na Figura 2 busca o gerenciamento das relações entre os fornecedores, os clientes e a organização, formando parcerias estratégicas visando um resultado lucrativo para toda a cadeia. Entregando ao cliente um produto com mais valor, mas que tenha tido um custo inferior para a cadeia de suprimentos (CHRISTOPHER, 1997; GUARNIERI, 2006).

A cadeia de suprimentos - CS acaba por englobar todas as atividades associadas com a transformação de mercadorias e seu fluxo, buscando otimizar os relacionamentos em toda a cadeia de suprimento, criando uma vantagem competitiva sustentável (HANDFIELD e ERNEST, 1999).

A CS para Ching (2001) refere-se aos esforços feitos em todos os processos das empresas a fim de trazer ao cliente final um produto ou serviço com valor agregado. Assim Razzolini Filho (2001) segue a mesma linha, em que o gerenciamento dessa cadeia é descrito como uma contribuição de todos os participantes da cadeia de valor com o intuito de criar vantagem competitiva diferenciada da concorrência, agregando valor ao produto final além de buscar a redução dos custos.

A maioria dos autores descrevem a SCM seguindo a mesma linha que foi descrita pela *Council of Supply Chain Management Professionals – CSCMP* (2010) “A integração de processos-chave, a partir do usuário final até os fornecedores primários, com o objetivo de prover produtos, serviços e informações que adicionem valor para os clientes e acionistas da empresa.

Existem quatro processos que definem os esforços da cadeia de suprimentos que vai desde a produção do primeiro fornecedor até a liberação do produto ao último consumidor (PIRES, 2004):

- 1) Planejar: organizar recursos necessários para a produção
- 2) Abastecer: organizar os insumos para à produção
- 3) Fazer: gerar o produto acabado
- 4) Entregar: entregar o produto para o consumidor final (PIRES, 2004).

Cohen e Roussel (2004 apud GUARNIERI, 2012) se atentam a um quinto processo, o retornar que procura coletar e dar um destino adequado àqueles produtos devolvidos.

Ao entender a cadeia de suprimentos como uma fonte de vantagem competitiva para a empresa, Pires (1998) enfatiza que as empresas devem se

posicionar em relação os seus fornecedores e clientes com o intuito de criar estratégias competitivas para trazer benefícios a toda cadeia produtiva.

Para obter uma cadeia produtiva eficiente e simplificada é algo proposto por práticas de SCM. Alguns dos benefícios são: a reestruturação e consolidação com os fornecedores e clientes, possibilitar uma entrega *just-in-time* e redução dos estoques devido à divisão de informação, aproximação dos fornecedores e clientes com a infraestrutura e trazer um envolvimento mais sinérgicos entre a empresa e os fornecedores (PIRES, 1998).

2.2 Logística

Para Gomes e Ribeiro (2004) a logística teve sua origem na Grécia Antiga, ligada às operações militares, pois era necessário fazer um estudo de como abastecer as tropas com as armas, mantimentos e até o estabelecimento em que iriam acampar.

Ainda para esses autores a logística foi reconhecida como ciência a partir da teoria criada pelo Tenente- Coronel Thorpe em seu livro no ano de 1917 “Logística Pura: a Ciência da Preparação para a Guerra”, para ele “a estratégia e a tática proporcionam o esquema da condução das operações militares, enquanto a logística proporciona os meios”.

A evolução da logística foi dividida por Novaes (2007) em quatro fases como pode ser observado no Quadro 1:

Atuação Segmentada	Teve sua origem na Segunda Guerra Mundial, na época não havia sistemas de comunicação e informática sofisticados. O estoque nessa fase era parte fundamental para o balanceamento da cadeia de suprimentos.
Integração Rígida	Início em meados de 70. O processo produtivo se tornou mais flexível, com uma maior racionalização dos processos e isso se deu à introdução da informática. Apesar do processo produtivo se tornar mais flexível o planejamento permanecia rígido com pouca flexibilidade.
Integração Flexível	Se iniciou na década de 80 época com um maior recurso tecnológico permitindo uma maior integração entre os componentes da cadeia de abastecimento mais específico entre cliente e fornecedor. A integração se tornou mais dinâmica e flexível. A informação entre esses dois componentes passou a ser via eletrônica, através do Intercâmbio Eletrônico de Dados, permitindo ajustes frequentes
Integração Estratégica	A integração se torna mais abrangente alcançando toda a cadeia de

	<p>suprimentos. A logística passa a ser tratada como uma questão estratégica, se tornando fundamental para a estratégia da empresa. Os problemas logísticos passam por uma nova concepção: a Gestão da Cadeia de Suprimentos (<i>Supply Chain Management</i>). Nessa fase cada membro da cadeia de suprimentos não tem um papel bem definido</p>
--	--

Fonte: Esta Pesquisa

Quadro 1- Evolução Da Logística

A logística de acordo com o Quadro 1 deixou de ser vista com uma atuação segmentada e passou a ser vista como uma integração estratégica. Na primeira fase não possuía sistemas de informações sofisticados e ter estoque era parte fundamental para o processo, com o passar do tempo, a logística passou a integrar toda a cadeia de suprimentos, se tornando fundamental para a empresa e os sistemas de informação se tornam cada vez mais sofisticados (NOVAES, 2007).

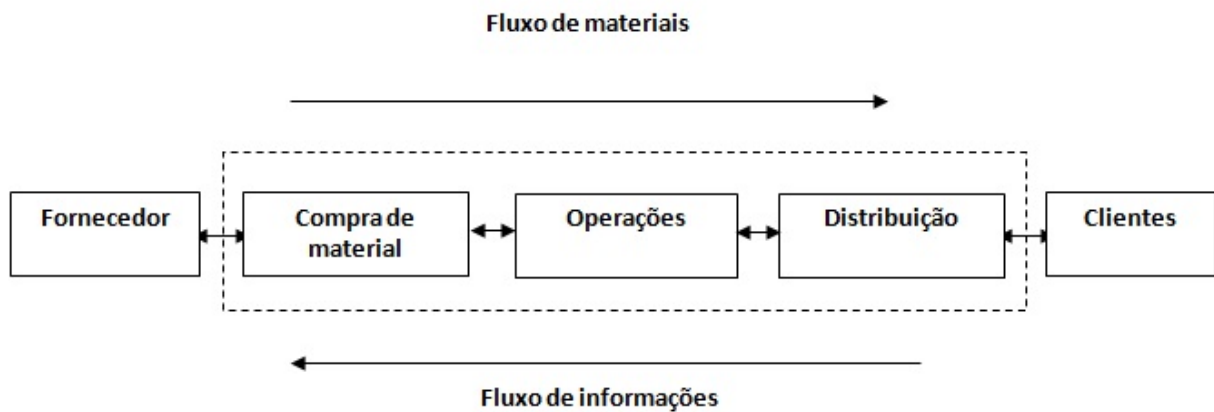
A logística não é considerada nenhuma novidade, pois existe desde o início da civilização. (BOWERSOX e CLOSS, 2001). As empresas então retomam o conceito de logística que era utilizado pelas Forças Militares; por algumas décadas, o objetivo principal das empresas era gerar lucro mas com o passar do tempo e com a concorrência foi necessário que as empresas mudassem seus conceitos para conseguirem sobreviver ao mercado cada vez mais competitivo (GUARNIERI, 2006).

Para Christopher (1997) a logística é o processo que busca maximização da lucratividade da empresa a um baixo custo por meio do gerenciamento estratégico do fluxo de bens, serviços e informações por meio da organização e seus canais de marketing.

O entendimento de logística se aproxima muito com o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, porém o primeiro possui uma menor integração entre os membros da cadeia (CHING, 2011).

Logística conforme o *Council of Supply Chain Management Professionals - CSCMP* (2010) é um processo que vai desde o planejar até controlar os procedimentos a fim de atender os desejos dos consumidores por meio de um transporte e uma armazenagem eficiente e eficaz dos bens, serviços e informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Ela é vista como um elo entre o mercado e a base de suprimentos. A logística movimenta-se pelo gerenciamento do insumo até o recebimento do produto final ao cliente como pode ser visto na Figura 3 (CHRISTOPHER, 2009):



Fonte: Christopher (2009)

Figura 3- Gerenciamento Logístico

Com base na Figura 3, Christopher (2009) mostra a integração do fluxo de informações com o de materiais. Por meio do gerenciamento logístico os clientes terão suas necessidades satisfeitas. Os clientes ao criar uma necessidade pelo produto, acabam gerando uma informação para a empresa que vai buscar satisfazê-la. Inicia-se então um fluxo de informação em que a empresa se prepara para poder transformar o desejo do cliente em produto.

A logística acaba por ser um processo que integra as atividades importantes para dispor os bens e serviços que os consumidores desejam, quando e onde eles quiserem. Porém a logística não é o processo inteiro e sim parte dele (BALLOU, 2006). A ideia de Ballou (2006) e Ching (2001) se aproxima ao concordarem que a logística está inserida na cadeia de suprimentos.

Segundo Moura (2006) a logística é considerada por vários autores uma peça chave para que uma empresa seja bem sucedida. Tendo em vista que usando a logística a empresa estará apta à disponibilizar no tempo certo os serviços e produtos que as organizações e consumidores precisam.

Assim Lunkes, Da Rosa e Dos Santos (2005) acreditam que a logística contribui para a competência empresarial, buscando diminuir a distância entre a entrega do produto/serviço e sua produção.

A logística deve ser usada como um meio para conseguir vantagem competitiva. Uma empresa com o sistema logístico competente traz ao cliente um

maior nível de serviço e é vista como preferência entre fornecedores e parceiros ideias (BOWERSOX e CLOSS, 2001).

Ainda para os mesmos autores a competência logística capacita a empresa por meio do menor custo possível, oferecer um serviço superior aos concorrentes. Essa competência é inteirada a partir da sistematização de um projeto de rede, transporte, informação, estoque e armazenagem, manuseio de materiais e embalagem.

Para as empresas a logística é vista como uma estratégia pois ela está ligada com o fornecimento, com a cadeia de suprimentos, abastecimento e produtiva. A logística é capaz de aproximar clientes, fornecedores, fabricantes e distribuidores (LUNKES et al, 2005).

É notório o importante papel que a logística desempenha nos negócios das organizações. O bom funcionamento dos fluxos da empresa sofre influências das transformações que o mercado sofre ao longo do tempo, para Guarnieri (2006) o gerenciamento da logística no momento atual leva em consideração a integração das atividades empresariais e as troas de informação como um único processo objetivando um consumidor com suas necessidades satisfeitas.

Assim, denota-se que logística integrada é vista como uma forma organizada em que se percebe o valor gerado para o cliente final por meio dos processos, e que esses processos são importantes e não dependem em que parte ela está sendo executada (GUARNIERI, 2006 apud ARBACHE et al., 2004).

2.2.1 Atividades da Logística

A logística busca satisfazer as necessidades dos clientes, mas a partir do momento em que a empresa consegue entregar o produto na forma desejada pelo cliente, com qualidade, custo adequado, com o preço e local esperado pelo cliente e no prazo certo a empresa acaba por satisfazer suas necessidades em termos de rentabilidade e lucro (RAZZOLINI FILHO, 2001).

Ballou (2001) identifica três atividades primárias da logística que são essenciais para seu cumprimento e contribuem com uma grande parcela do custo

total da logística, essas atividades também podem ser chamadas como o ciclo crítico da atividades logísticas:

- Transporte: possui um grande peso no custo total da logística e refere-se a movimentação dos produtos para os clientes.

- Gestão de estoque: disponibilizar o produto no momento da necessidade, tentando manter o nível de estoque baixo sem prejudicar sua disponibilidade.

- Processamento de pedidos: determinar o tempo para a entrega de produtos e serviços ao consumidor.

Através dessas atividades a logística consegue agregar valor ao produto. Como exemplo, o gerenciamento de estoque agrega valor de tempo ao produto, colocando o produto certo na hora desejada ao cliente e o transporte agrega valor de lugar levando o produto certo ao local desejado (BALLOU, 2001).

Para Bowersox e Closs (2001) O transporte utiliza recursos ambientais diretos e indiretos, recursos financeiros com gastos internos (frotas próprias) e externos (frotas de terceiros) e recursos temporais (durante o transporte o estoque fica em trânsito, não estando acessível). O objetivo do transporte é conseguir minimizar esses custos ao movimentar os produtos além de conseguir atender as expectativas do cliente. Ainda para os mesmos autores o custo do transporte é afetado por fatores como a distância, densidade, volume, facilidade de acomodar e do manuseio, responsabilidade e mercado.

A gestão de estoques é muito importante para a empresa. Para Dias (1993), não ter estoque suficiente pode diminuir as vendas e prejudicar a produção. É preciso investir em estoque ao ponto de conseguir elevar a eficiência e minimizar o capital investido no estoque. As grandes empresas atualmente se preocupam com o quando adquirir estoque e não com o quanto de estoque, pois não adianta ter no tempo errado o estoque certo.

O processamento de pedido acontece com o requerimento dos clientes, a empresa então abre um pedido. O processamento de pedido vai desde a solicitação até a cobrança, passando pelo recebimento do pedido inicial, entrega e faturamento (BOWERSOX et al., 2013)

Ballou (2001) também identifica outra atividades, as chamadas atividades secundárias ou de apoio. Estas atividades, como o nome já diz, são atividades que dão apoio para o funcionamento das atividades primárias e são elas:

- Armazenagem: É o espaço físico para guardar o estoque.
- Manutenção da informação: Informações como a de custo e desempenho é importante para a logística, ter uma base de dados é essencial.
- Manuseio de materiais: É a atividade que movimenta o produto no estoque.
- Embalagem de proteção: Uma embalagem de proteção sugere o manuseio de materiais evitando sua avaria.
- Obtenção: É a atividade de apoio que disponibiliza o produto para o sistema logístico, trata-se do fluxo de entrada.
- Programação do produto: Cuida da distribuição do produto, trata-se do fluxo de saída.



Fonte: Ballou (2001)

Figura 4 – Atividades da logística

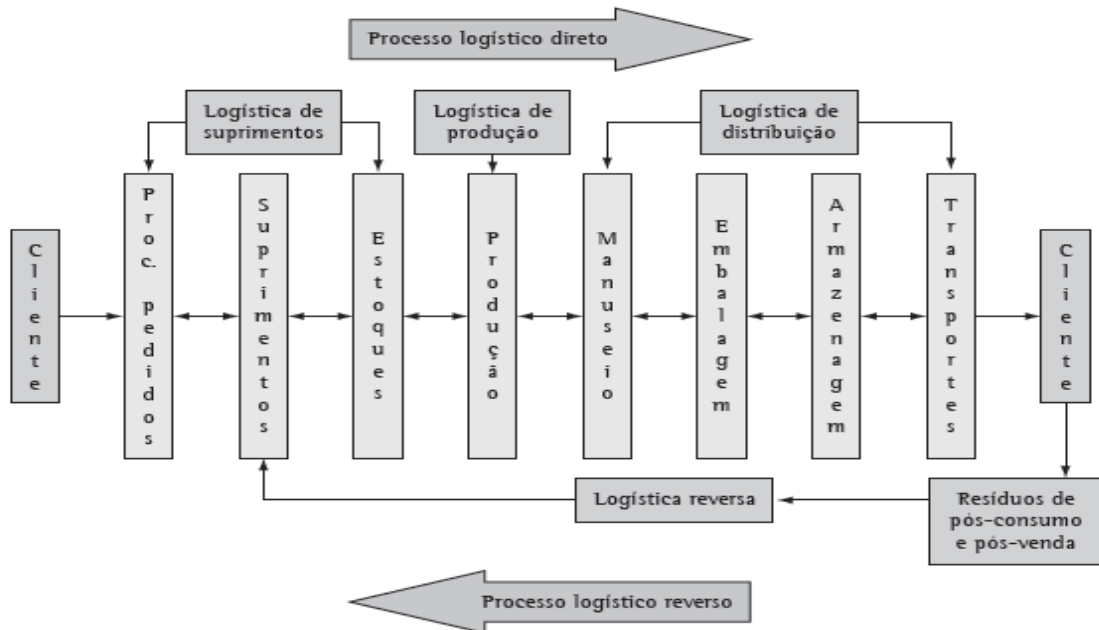
A Figura 4 demonstra a relação das atividades primárias da logística (que são as de dentro em cinza mais claro) e as atividades de apoio (as de fora e em cinza escuro) buscando um nível de serviço satisfatório (BALLOU, 2001).

2.2.2 Subáreas da Logística

Um conceito mais completo de logística se encontra na logística integrada que foi estruturada por Ching (2001) em: logística de suprimentos, logística de

produção e logística de distribuição. Guarnieri (2006) achou conveniente adicionar uma nova subárea, a logística reversa.

A Figura 5 mostra as subáreas que a logística pode ser dividida em logística de suprimentos, logística de produção, logística de distribuição e a logística reversa (GUARNIERI e HATAKEYAMA, 2010).



Fonte: Guarnieri e Hatakeyama (2010, p.2)

Figura 5 - Subáreas da Logística.

Na logística moderna existem os fluxos diretos e os fluxos inversos, o primeiro refere-se a todo movimento que vai do ponto de origem ao consumidor e o segundo vai do consumidor ao processo produtivo (DORNIER, 2000).

A logística de suprimentos é o processo onde ocorre o fluxo do produto desde o fornecedor até a empresa a partir do pedido, compras, estoque e transporte (BALLOU, 2001). Por meio dela é possível diminuir o tempo do fornecimento dos materiais, controlar a qualidade dos produtos fornecidos e reduzir os estoques seja na empresa quanto no fornecedor (GUARNIERI, 2006).

A logística de produção envolve as áreas em que transformam os materiais em produtos acabados (GUARNIERI, 2006).

A logística de distribuição “envolve as relações empresa-cliente-consumidor” (GUARNIERI, 2006, p.36). É muito importante inteirar-se sobre quem está envolvido na cadeia de distribuição, buscando achar meios de melhorar e diminuir a distância

entre o consumidor final e o processo produtivo. Na cadeia de distribuição as transações comerciais, armazenagem e transporte são alguns dos seus processos (CASTRO et al., 2011).

E por fim a logística reversa, para Rogers e Tibben-Lembke (1998, p.2) é:

O processo de planejamento, implementação e controle da eficiência, do custo efetivo do fluxo de matérias primas, estoques de processo, produtos acabados e as respectivas informações, desde o ponto de consumo até o ponto de origem, com o propósito de recuperação de valor ou descarte apropriado.

Levando em consideração que este trabalho tem como foco as atividades de compras, a próxima seção se aprofunda na logística de suprimentos.

2.2.3 Logística de Suprimentos e Compras

O sistema logístico pode ser segmentado em logística de entrada e de saída. A logística de saída envolve o fluxo de distribuição do produto para o cliente. A logística de entrada refere-se ao encaminhamento dos recursos e materiais necessários para à produção e é nela que entra a logística de suprimentos (DORNIER et al., 1998 apud GUARNIERI, 2010).

Ballou (1993) trata a logística de suprimentos como o processo dos produtos para a empresa. Por meio do início e transmissão das ordens de compra, transporte dos materiais e a manutenção de estoques.

É necessário um planejamento da cadeia de suprimentos em que pode envolver decisões sobre a melhor hora para produzir, quanto produzir e onde armazenar o estoque, tendo em vista a dificuldade de conseguir atender a demanda por meio da designação dos recursos de produção, o estoque e o transporte (SIMCHI-LEVI et al., 2009).

Suprimentos são as fontes de matérias-primas, embalagens, componentes e tudo aquilo que é necessário para a transformação da logística de produção. A logística de suprimentos precisa ser reconhecida pelas empresas já que ela é uma atividade muito importante e estratégica tendo em vista que ela possibilita um maior planejamento, reduzindo tempo, reduzindo estoque e disponibilizando produtos quando necessário (CHING, 2001).

Se o material que a empresa desejasse comprar fosse entregue no momento em que fosse feito o pedido o estoque seria nulo. Porém não é assim que acontece, Dias (1993) então sugere alguns sistemas que auxiliam no processo de compras um deles é o uso do sistema de máximos e mínimos que consiste em calcular o estoque mínimo e máximo, prever o consumo de um item e o seu tempo de consumo, calcular o tempo desde o pedido até a entrega feita pelo fornecedor e por fim calcular os lotes de compra. Tendo como consequência uma automatização da reposição de estoque.

Uma das áreas mais essencial para o processo de suprimento de uma empresa é a compra de matérias para o funcionamento da empresa (DIAS, 1993).

A função compras em uma empresa é conceituada como o procedimento de planejar como os materiais e serviços serão adquiridos, licitados, a avaliação das propostas de seu fornecimento e a escolha dos fornecedores responsáveis para o seu fornecimento. Buscando uma maneira dos insumos serem fornecidos no tempo certo, na quantidade certa e com qualidade (GONÇALVES, 2004).

Baily et al. (2000, p.31) define o objetivo do setor de compras como “[...] comprar a quantidade de material correta, no tempo certo, na quantidade exata, da fonte certa, ao preço adequado”.

A atividade de compras afeta a eficiência da logística, pois após o pedido de compra se inicia um fluxo de produtos no canal de fornecimento, se algo acontecer de maneira não esperada pode acarretar custos desnecessários para a logística (BALLOU, 1993).

A atividade acaba por abranger todo o procedimento que busca garantir a qualidade e quantidade desejada, os prazos de entrega, embalagem, como deverá ser feito o pagamento e seu fornecimento afim de maximizar os recursos e minimizar os custos (POZO, 2002). Dias (1993) acrescenta que conseguir comprar a um preço vantajoso é importante pois o custo do produto depende muito do custo do insumo.

Kotler (1998) reconhece que o processo de compras ocorre por meio de cinco estágios: o reconhecimento do problema, a busca de informação, avaliação das alternativas, decisão de compras e o comportamento pós-compras.

Já Dias e Costa (2012) trazem algumas medidas que ordenam o procedimento de compras de uma forma básica e eficiente e se dá por meio da: identificação da necessidade de aquisição, consultar o mercado fornecedor,

efetivação da aquisição/contratação do serviço, emissão do pedido de compra, acompanhamento, realização/efetivação do fornecimento, disponibilizar o matéria/serviço adquirido aos interessados, pagamento ao fornecedor.

O Quadro 2 traz uma explicação sobre as atividades no setor de compras:

INFORMAÇÕES BÁSICAS
Controle e registro de: fornecedores; compras; preço; especificações; estoques; consumo; catálogos e econômicos.
PESQUISA DE SUPRIMENTOS
Estudo de mercado; especificações de materiais; análise de custos; análise financeira; desenvolvimento de novos fornecedores; desenvolvimento de novos materiais; qualificação de fornecedores.
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS
Garantir atendimento das requisições; manutenção de estoques; evitar excesso de estoques; melhorar giro de estoques; garantir transferência de materiais, padronizar embalagens; elaborar relatórios.
SISTEMA DE AQUISIÇÃO
Negociar contratos; efetivar as compras; analisar cotações; analisar requisições; analisar condições dos contratos; verificar recebimento dos materiais; conferir fatura de compra; contatar vendedores; negociar redução de preços; relacionamento interdepartamental.
AÇÕES DIVERSAS
Dispor dos materiais obsoletos; projeções de custos; comparações de materiais; manter relações comerciais de confiabilidade.
AÇÕES CONJUNTAS COM OUTROS SETORES DA EMPRESA
Padronização; normatização; projetos de produção; controle de estoques; testes de novos produtos; diretrizes de reciprocidade; especificação de fornecedores; definições em comprar ou fabricar; contatar seguros e sistemas de transportes.

Fonte: Guarnieri (2006, p.55), adaptado de Pozo (2002, p. 142 – 144)

Quadro 2 – Função da atividade de compras

O Quadro 2 descreve as informações básicas, a pesquisa de suprimentos, a administração de materiais, sistema de aquisição, ações diversas e ações conjuntas com outros setores da empresa buscando um funcionamento eficaz e adequado (GUARNIERI, 2006).

O tempo é um grande influenciador no comportamento de compras (CHRISTOPHER, 1997). Parra e Pires (2005) acreditam que se o cliente escolher comprar um produto da marca X, mas essa não o tiver em estoque, o cliente vai buscar uma marca substituta. As empresas precisam fazer previsões para evitar um

cenário de falta de estoque ou do acúmulo dele, uma previsão errada pode provocar um não desejado aumento nos *lead times* de produção e compras.

Para Dias (1993) a área de compras tem por objetivo conseguir suprimentos com intuito de atender a produção, conseguir investir o mínimo possível coordenando o fluxo de suprimentos, conseguir manter a qualidade e quantidade dos matérias e insumos comprados por um preço vantajoso e conseguir negociar da melhor forma possível mantendo uma posição justa e honrada.

Segundo Dantas et al. (2002) selecionar fornecedores é um processo de compras. O presente trabalho foca nessa atividade então o próximo tópico e destinado aos fornecedores tendo em vista que muitos problemas serão evitados ao analisá-los bem.

2.2.4 Seleção de Fornecedores

A escolha dos fornecedores é muito importante para a empresa. O setor de logística de uma empresa muitas vezes se importa com a localização dos fornecedores, pois representa geograficamente o ponto de partida dos bens que serão adquiridos. A distância entre o ponto de saída e chegada dos bens influencia no tempo que a empresa leva para adquirir as mercadorias fisicamente e também influencia a confiabilidade de entrega (BALLOU, 1993).

Colin (2006) evidencia que algumas empresas do varejo devem ter em sua rede de fornecedores aqueles que se encontram à uma distância longe e perto. Fornecedores distantes com um fornecimento a baixo custo e em que é possível prever o tempo de encomenda. E em eventos aleatórios em que o reabastecimento é urgente, é necessário fornecedores mais próximos.

A seleção de fornecedores para Ballou (1993) é uma das atividades que influencia diretamente o fluxo de bens, pois a sua escolha vai depender do preço e qualidade do produto, localização e a continuidade de fornecimento.

Para a gestão da cadeia de suprimentos é importante reduzir o número de fornecedores e manter uma integração entre eles. A empresa precisa selecionar aqueles que não causarão danos e se tornarão parceiros de negócios garantindo um relacionamento confiável e duradouro (PIRES, 2004).

Pires (2004) acredita que é possível reduzir os custos e aumentar a qualidade do serviço por meio dos produtos fornecidos e para que isso ocorra é necessário ter fornecedores capacitados.

A seleção de fornecedores com o tempo foi ficando cada vez mais difícil. Para Leenders e Fearon (1993) a seleção não está baseada somente em qualidade, entrega, custos e serviço, mas também em aspectos como meio ambiente, social, política e a satisfação do cliente.

Krajewski et al. (2009) acreditam que as empresas precisam analisar as suas prioridades competitivas para que alinhem isso à sua cadeia de suprimentos e assim selecionar os fornecedores.

Segundo Boer, Labro e Morlacchi (2001) existem quatro fases para a seleção de fornecedores, a primeira é a definição do problema, a segunda é a formulação de critérios que serão utilizados para a seleção dos fornecedores, a terceira é a qualificação em que determinará quais fornecedores são capazes de preencher os critérios necessários para a empresa compradora e por último a escolha final dos fornecedores.

Existem alguns meios para a seleção de fornecedores em que o comprador/distribuidor seleciona os critérios que acha mais importante ao selecionar fornecedores, os meios são:

I) Para comprar algo o distribuidor deve reconhecer quais são os fornecedores com competência para o fornecimento do item desejado e deve listar os fatores para a avaliação de cada fornecedor;

II) Analisar como se desempenha cada fornecedor;

III) Aplicar para cada fator um peso;

IV) Contrastar os pontos que cada fornecedor adquiriu (LAMBERT et al., 1998).

Christopher (1997) relata a descoberta das empresas sobre os fornecedores, que ao envolverem eles ao processo de desenvolvimento do produto pode gerar uma crescente inovação do produto ou do processo.

As empresas segundo Handfield et al. (2000 apud GUARNIERI, 2006) podem desenvolver seus fornecedores, objetivando a melhoria no desempenho e a capacidade do fornecedor desde períodos curtos até os longos.

Lambert et al. (1998) reconhecem uma relação simbiótica entre as empresas e fornecedores, pois parcerias e alianças trazem benefícios para ambos os lados.

Na literatura sobre seleção de fornecedores vários autores selecionam os critérios que mais acham importante para fazer a seleção, como pode ser visto no Quadro 3.

Autores	Critérios
Baily et al. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - desempenho anterior: este método avalia os fornecedores por seu histórico de desempenho em transações anteriores; o comprador utiliza essa informação para selecionar os melhores fornecedores para avaliação; - reputação: este método é amplamente utilizado por compradores experientes que identificam no fornecedor suas habilidades no mercado; - proximidade do fornecedor: em muitos casos, a localização geográfica da fonte de suprimentos, passa a ser importante fator na medida em que impacta na determinação do custo logístico e na manutenção da qualidade de determinados produtos; - apoio promocional: o distribuidor pode requerer algum tipo de apoio promocional do fornecedor com relação às marcas próprias; por isso, é importante que o fabricante possua suporte de marketing para desenvolver ações promocionais em conjunto com o detentor da marca. - certificação de terceiros: é a visita ao fornecedor de uma organização independente contratada pelo comprador e/ou fornecedor que avaliará a qualidade do fornecedor e disponibilizará os resultados na forma de certificação da qualidade; - visita e avaliação: envolve uma visita do comprador ao fornecedor para avaliar sua capacitação em produzir/fornecer com qualidade; a visita avalia os sistemas de produção e as instalações, inspeciona os instrumentos de medição da produção, e promove a checagem e avaliação das rotinas de mensuração e de outros dispositivos de teste; esse método despense mais tempo e pode custar mais caro que os demais; e - avaliação de amostras de produtos: os produtos oferecidos pelo fornecedor serão avaliados por seu desempenho final
Oliveira (2005)	<ul style="list-style-type: none"> -verificação da idoneidade e credibilidade do fornecedor; - levantamento da estabilidade financeira e situação fiscal; - análise da capacidade produtiva, ociosa e de instalação; - comparação do grau de competitividade da fábrica e do produto; - levantamento do histórico do fornecedor nos últimos anos; - análise do tamanho da empresa;

	<ul style="list-style-type: none"> - auditoria da fábrica; - verificação da capacidade de manutenção da qualidade final do produto; - análise do sistema de logística nacional; e - verificação do sistema de atendimento aos consumidores nacionalmente
Toillier (2003), Van Weele (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - responsabilidade e segurança do produto: os revendedores podem requerer que os fabricantes se responsabilizem por problemas na qualidade do produto, principalmente no que se refere às questões éticas e ambientais, uma vez que problemas desta ordem podem afetar diretamente o nome e a imagem do distribuidor. - atendimento ao cliente: atender às reclamações dos clientes assumindo as eventuais despesas de troca ou manutenção de produtos; contudo, é comum essa responsabilidade ser dividida entre o detentor da marca e o fabricante.
Souza e Nemer (1993), Blythe e Zimmerman (2005)	<ul style="list-style-type: none"> - acordos de longo prazo: o investimento em relacionamentos de longo prazo reduz o risco do negócio e a complexidade do relacionamento com o fornecedor; desta forma, o estabelecimento de acordos recíprocos de longo prazo é uma forma de garantir o padrão de qualidade dos produtos e o abastecimento regular.

Fonte: Piato et al. (2008)

Quadro 3- Critérios para seleção de fornecedores para cada autor

No Quadro 3 Piato et al. (2008) selecionou alguns autores na literatura que julgaram importantes alguns critérios para a seleção de fornecedores. Alguns critérios se coincidem entre os autores e alguns seguem linhas um pouco diferentes. Baily et al. (2000) seleciona critérios como a análise do desempenho anterior do fornecedor, a sua reputação, se o fornecedor tem condições de dar apoio promocional. Já Toillier (2003) e Van Weele (2005) se preocupam com as questões éticas e ambientais dos fornecedores já que isso afeta diretamente a imagem do comprador. que o comprador deve designar alguns critérios para a seleção, escolhendo aquele que reúne habilidades

Para Oliveira (2005) a melhor forma em escolher os critérios para escolha de fornecedor é por meio de combinações, dando prioridade aqueles que vão atender as carências do comprador.

Na intenção de escolher os fornecedores de uma empresa, Martins (1999) acredita e capacidade na parte tecnológica, nos custos, no tempo e forma de entrega e em satisfazer as especificações do produto.

Viana e Alencar (2012) alguns dos critérios mais importantes para a seleção de fornecedores inclui preço, qualidade e entrega. Buscando atender as

necessidades da empresa em conseguir um fornecimento de produtos e serviços de qualidade, as empresas tomam esse critério com um peso elevado, influenciando a sua decisão de escolha de fornecedor.

As empresas para Bowersox e Closs (2001) criam alianças com o intuito de aumentar sua eficiência, trazendo benefícios bilaterais, essas alianças podem ser parcerias tanto com clientes como fornecedores.

Existem também problemas na seleção e avaliação de fornecedores, como a provável existência de conflitos pois o fornecido acaba avaliando ou selecionando o fornecedor com critérios qualitativos e quantitativos. A tarefa de avaliar ou selecionar fornecedores acaba por ser complexa e é preciso então elementos para ajudar na decisão, elementos baseados para uma decisão multicritério (HAMMOND et al., 2015; SONMEZ, 2006).

Empresas que trabalham com multimarca podem também sentir dificuldades ao tentar se relacionar estrategicamente com seus fornecedores, pois ao trabalhar com uma variação de produtos e marcas a empresa acaba trabalhando com fornecedores concorrentes (LARENTIS e SLONGO, 2008).

Buscando uma maior competitividade e uma melhor performance no ambiente comercial, as empresas vêem como estratégia uma boa relação entre clientes e fornecedores, deixando de lado as relações tradicionais de curto prazo e focando em parcerias estratégicas para benefícios mútuos a longo prazo (VANALLE e SALLES, 2011). Monczka et al. (1998) acrescentam que as parcerias entre as empresas devem ser vistas como um relacionamento na qual uma empresa auxilia a outra em que não se deve ter uma briga de poder e esse deve ser balanceado.

Em uma cadeia de logística integrada é muito importante as parcerias com os fornecedores, pois traz para a empresa uma vantagem competitiva sustentável perante à concorrência (CHING, 2001).

Christopher (1997) acrescenta que as parcerias possibilitam encontrar meios que reduzem os custos da cadeia como por exemplo o sistema de entrega *Just-in-Time* (JIT) ou o processamento de pedido via *Eletronic Data Interchange* (EDI). O JIT permite que os fornecedores recebam quase instantaneamente as especificações e o EDI permite um intercâmbio eletrônico dos dados, trazendo trocas de informações mais rápidas.

Escolher quais membros são importantes para o êxito da empresa e da cadeia de suprimentos e destinar recursos e uma atenção gerencial à eles, constituindo parcerias é o segredo para a integração na cadeia de suprimentos (LAMBERT, 2004).

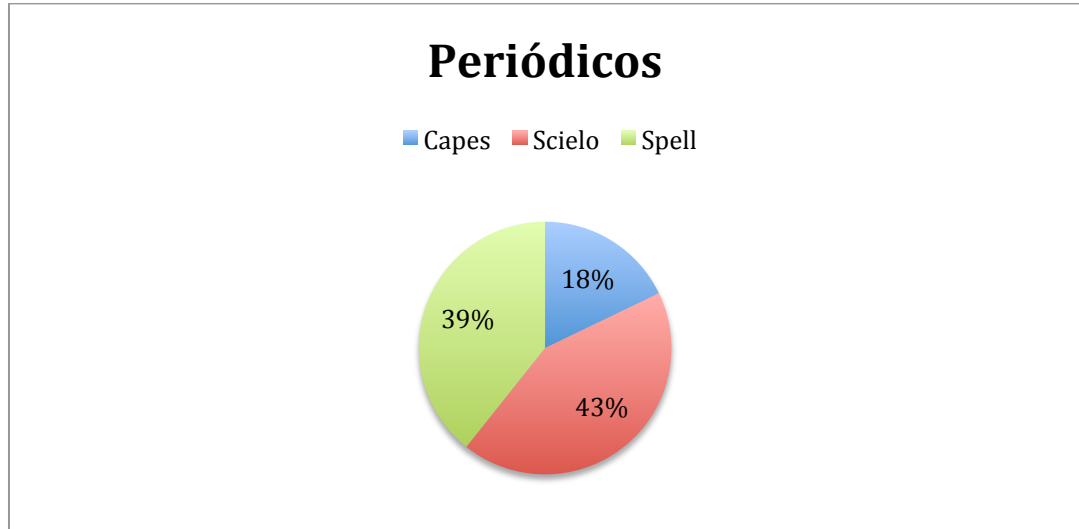
As parcerias ou alianças estratégicas abrangem uma soma de habilidades, conhecimentos, recursos e atividades que agregam valor, criando flexibilidade e comprometimento. Com isso gera a troca, o compartilhamento e até o co-desenvolvimento (SCHARY E SKJOTT-LARSEN, 2003).

2.3 Revisão Sistemática

Segundo Cronin et al. (2008) a revisão de literatura pode ser feita de dois modos: a revisão narrativa ou tradicional e a revisão sistemática da literatura. A revisão narrativa ou tradicional da literatura não tem um protocolo muito rígido, a seleção dos artigos pode ocorrer de forma aleatória, já a revisão sistêmica passa por um método mais rigoroso, seguindo um protocolo (CORDEIRO et al., 2007).

2.3.1 Apresentação e Análise dos Dados Apresentados

Selecionando os artigos nos periódicos Spell, Scielo e Capes foram selecionados 28 publicações para análise. O Gráfico 1 demonstra por meio do Gráfico 1 os locais em que foram publicados os artigos selecionados.



Fonte: Esta pesquisa.

Gráfico 1- Periódicos

Evidencia que foi mais proeminente os artigos na base Scielo com 43%, sendo totalizados 12 artigos selecionados em que o foco de pesquisa se aproxima com o do presente trabalho. Seguido da base Spell com 39% totalizando 11 artigos e por último o periódico Capes com 18% com 5 publicações. Esse resultado se deu porque a primeira base escolhida para análise foi a base Scielo e por último a Capes e assim que um artigo era encontrado novamente, o analisador não contava novamente evitando a duplicidade.

Ao analisar os títulos dos 28 artigos selecionados a palavra “Fornecedor(es)” teve uma maior incidência totalizando sua aparição em 12 títulos, “Compras” em 8, “Análise” em 7, “Gestão” em 5 e “Logística” em apenas 2. A Figura 6 ilustra por meio da nuvem de palavras os principais termos encontrados nos títulos.



Fonte: Esta pesquisa.

Figura 6- Nuvem de palavras mais citadas no título

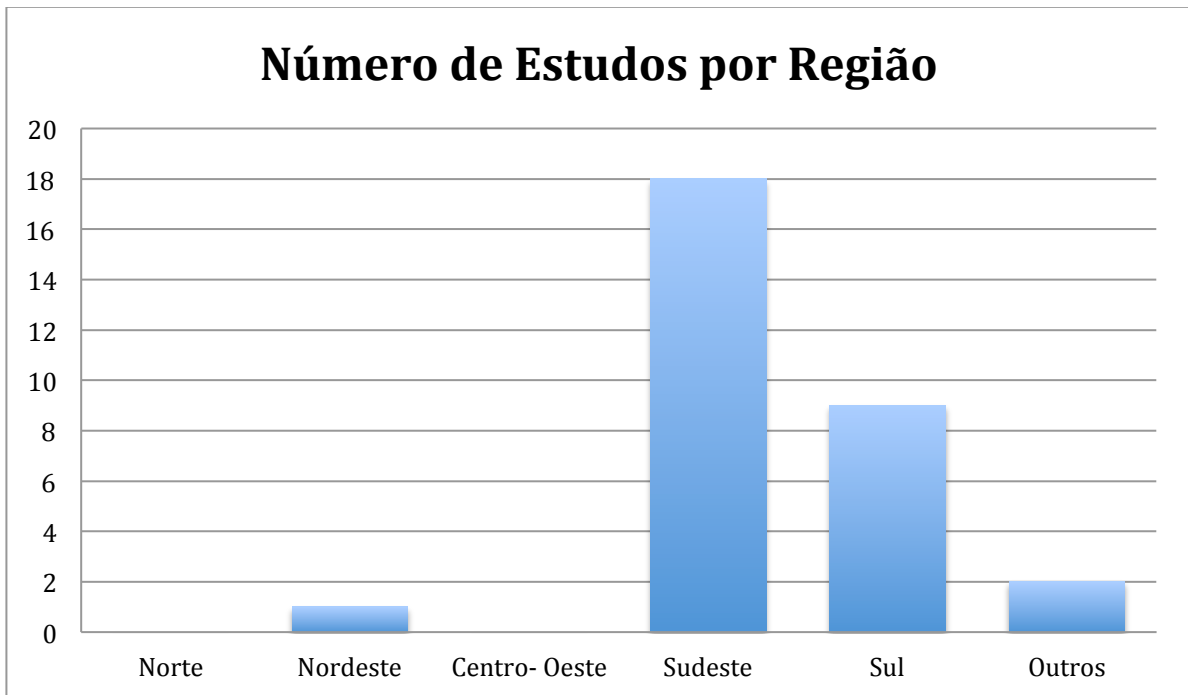


Fonte: Esta pesquisa.

Gráfico 2- Relação dos anos com a quantidade de publicação

Constata-se ao analisar o Gráfico 2 o aumento das publicações, principalmente entre 2013 e 2015, mostrando a evolução do tema nos últimos anos. Como foi uma análise feita em 2016 é entendido o porque ainda não tinha nenhum artigo publicado nas bases selecionadas no ano de 2016.

O Gráfico 3 revela informações a respeito da concentração dos estudos sobre o tema, especificamente nas regiões brasileiras, o que foi publicado fora do país está incluso em outros.



Fonte: Esta pesquisa.

Gráfico 3- Regiões em que foram publicados os artigos

É notado no Gráfico 3, que uma maior parte da amostra brasileira se encontra na região sudeste (18/28) seguido da região sul com (9/28), as regiões norte e centro-oeste sem nenhum estudo e fora do Brasil foram encontradas 2 publicações.

O Quadro 4 relaciona os autores, o local em que foi publicado e suas respectivas conclusões e resultados de pesquisa. Pode-se evidenciar que a pesquisa sobre fornecedores e compras levaram a vários trabalhos diferentes, desde estudo de caso até análise na literatura. Muitos autores chegaram a conclusão da importância da área de compras e o seu relacionamento com os fornecedores, podendo se tornar uma vantagem competitiva para a empresa. Outros estudos como o de Colin (2006) mostra a necessidade de ter fornecedores a uma distância relativamente perto da empresa para abastecimentos de urgência. Outros estudos mostraram como aplicar técnicas específicas para a seleção de fornecedores com multicritério.

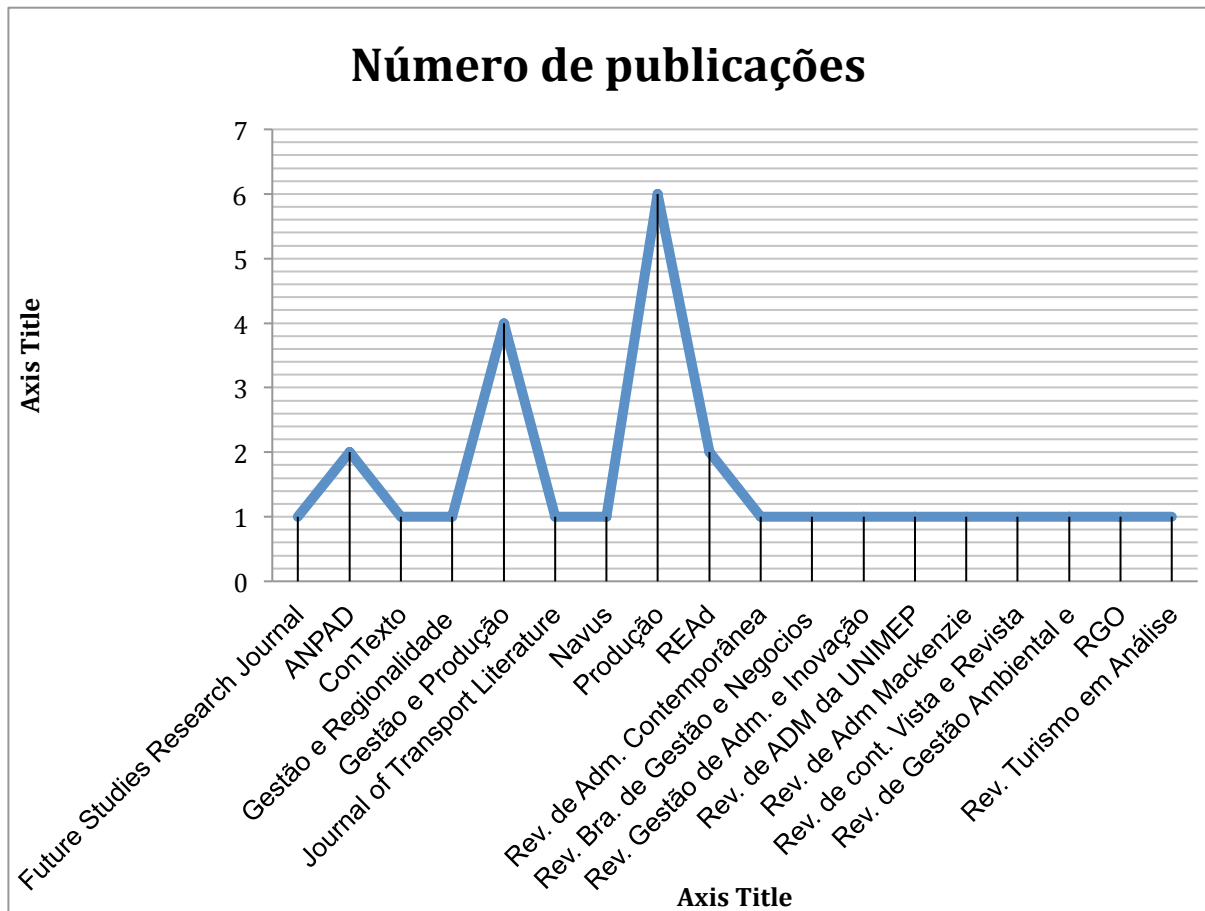
Autor (Data)	Publicação	Conclusão e Resultado
Lamarca, Sresnewsk y e Barreto (2014)	Future Studies Research Journal	Verificou-se a importância de avaliar periodicamente o nível de satisfação de seus clientes, visto que a maioria dos lojistas está satisfeita com o relacionamento de forma geral.
Leal e Rolt (2013)	ANPAD	O estudo nos mostra que a adesão ao DES ainda é muito discreta nas organizações pesquisadas, embora o seu uso proporcione uma redução significativa de custos e de tempo na tramitação dos processos. O destaque foi para os altos custos inerentes à aquisição e à evolução dos sistemas informatizados.
Silva Junior e Andrade (2008)	ANPAD	Foi desenvolvida e validada uma estratégia de compras verdes com base na criação de contratos globais de fornecimento de produtos ambientalmente amigáveis previamente selecionados, contribuindo para a inferência de comportamento ambientalmente responsável por parte do seu vasto grupo de fornecedores.
Schimidt et al. (2013)	ConTexto	Através da utilização da ferramenta de TCO é possível que as empresas consigam visualizar melhor seus custos, para uma correta tomada de decisão no que diz respeito à compra por determinado fornecedor.
Souza et al. (2009)	Gestão & Regionalidade	A função “compras” tem um papel muito importante no controle e na diminuição de custos. A mudança de ótica de obter os insumos no mercado aceitando-se de forma passiva o quadro existente de fornecedores disponível e negociando-se evento a evento, para uma ótica na qual os fornecedores vão sendo moldados aos interesses da empresa por meio da construção de uma base das relações assentada em um tecido de interações capaz de integrar recursos específicos e desenvolver a cooperação entre as partes, caracteriza a gestão estratégica das compras.
Lima e Carpinetti (2015)	Gestão e Produção	TOPSIS requer menor esforço para coleta de dados e processamento computacional. Em contrapartida, o Fuzzy-TOPSIS não sofre inversões no ranking e se mostra adequado para lidar com informações qualitativas e imprecisas.
Piato et al. (2008)	Gestão e Produção	Pode-se concluir que o desempenho da função suprimentos, com destaque para o processo de seleção e avaliação dos fornecedores, é essencial para a eficácia da estratégia de marcas próprias, não só porque este seja um elemento crítico, mas porque a escolha da fonte de suprimento influencia o gerenciamento de outros elementos que compõem esta estratégia.
Pigatto e Alcantara (2007)	Gestão e Produção	O resultado obtido sinaliza ser possível, por meio da avaliação dos comportamentos e das ações dos parceiros, determinar o tipo de relacionamento existente entre os pares estudados, auxiliando as empresas na definição de estratégias objetivando aprimorar esta relação ou encerrá-la, se for o caso.
Vanalle e Salles (2011)	Gestão e Produção	Os resultados obtidos revelaram que as relações dependem de características institucionais do fornecedor, da complexidade da tecnologia dos componentes, da capacidade produtiva e da história das relações entre cliente e fornecedor. Foi possível concluir também que as relações entre cliente e fornecedor nas empresas pesquisadas estão mais próximas das características de um modelo associativo, com relações contratuais de longo prazo e grande interdependência, mas o preço ainda é utilizado como o principal critério ganhador de pedido na seleção de fornecedores pelas montadoras

Lima et al.(2015)	Journal of Transport Literature	Verificou-se que a condição de o produto estar o mais rápido possível no local de demanda foi satisfeita e foi utilizada a capacidade dos fornecedores nas datas mais próximas aos eventos com o menor custo.
Gwozdz et al. (2014)	Navus - Revista de Gestão e Tecnologia.	A pesquisa apontou que os empresários percebem como desvantagens da sua empresa perante o comércio eletrônico o preço e a comodidade de o cliente poder fazer as suas compras sem sair de casa.
Colin(2006)	PRODUÇÃO	As obrigações dos abastecimentos urgentes, ligadas às incertezas crescentes dos mercados, aos poucos forçam as empresas, particularmente no varejo, a desdobrar suas redes de fornecedores em: distantes, de baixo custo para as encomendas previsíveis, e próximos, para os reabastecimentos urgentes e aleatórios
Rosa et al. (2006)	PRODUÇÃO	Os fornecedores foram separados em dois, três e quatro aglomerados. A separação permite, na continuidade, a formulação de estratégias específicas para os aglomerados, o que pode ser uma contribuição para estudos em estratégia de aquisição em manufatura.
De Aquino et al.(2012)	PRODUÇÃO	Houve a redução nos custos de transação das empresas compradoras após a implementação do Prodfor
Delalibera et al. (2015)	PRODUÇÃO	As compras conjuntas em Arranjos Produtivos Locais Mineiros são incipientes e não sistemáticas.
Sousa e Carmo (2015)	PRODUÇÃO	Avaliação de fornecedores é, de fato, um processo de extrema relevância dentro de qualquer organização. Esse processo deve ser claro e com os procedimentos bem definidos. Por isso, é pertinente afirmar que a utilização de uma ferramenta que permita apoiar a decisão de forma sistemática, interativa e rápida é uma alternativa para se aperfeiçoar esse processo.
Souza e Scur (2011)	PRODUÇÃO	Os resultados indicam que há diferenças nas estratégias dos variados formatos de varejo com seus fornecedores de FLV.
Guerra (2014)	REAd. Revista Eletrônica de Administração	Necessidade de haver na função compras a preocupação com as questões que envolvem a integração entre os membros da cadeia de suprimentos.
Mondini et al.(2015)	REAd. Revista Eletrônica de Administração	Os resultados desta pesquisa indicam a relevância da gestão de suprimentos para as empresas que compõem a indústria de transformação, podendo auxiliar na estruturação de modelos de gestão para esta área.
Faria et al. (2013)	Revista Brasileira de Gestao de Negocios	Os resultados obtidos evidenciam que a prática da GCI torna os relacionamentos entre a montadora e os fornecedores mais rentáveis e duradouros, apesar de ficar clara a dependência da maioria dos fornecedores e não ficar caracterizada a transparência mútua.
Nagakawa et al.(2013)	Revista de Administração e Inovação	Independentemente do canal de compra, a maioria dos clientes não é leal ao fornecedor, mas que no canal físico predomina a lealdade a este ambiente, diferentemente do que ocorre no comércio eletrônico.
De Freitas et al. (2008)	Revista de Administração Contemporânea	Processos de aquisição provocam mudanças na rede de fornecedores em relação a preço, quantidade e compartilhamento de informações. Tais
Lima e Marx (2009)	Revista de Administração da UNIMEP	O trabalho do comprador que passou a ter caráter estratégico e não puramente burocrático, exigindo o aprimoramento de suas competências e qualificações profissionais, o que tem como consequência uma maior rotinização das atividades executadas pelo pessoal de compras.

Moori et al. (2009)	Revista De Administração Mackenzie	A qualidade é um fator de alinhamento externo e interno; b) o trade-off é usado como um instrumento para o alinhamento das prioridades competitivas no ambiente interno das empresas compradoras e usuárias de máquinas e equipamentos.
Campos et al. (2016)	Revista de contabilidade Vista e Revista	Verificou-se que a principal motivação dos empresários a participarem de uma rede de cooperação foi a possibilidade de diminuir os custos da compra junto aos fornecedores.
Taderka et al. (2013)	Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade	A pesquisa evidenciou que as agroindústrias brasileiras não consideram a postura social dos fornecedores como critério de compra.
Deimling e Neto (2008)	Revista Gestão Organizacional - RGO	O resultado mostra que a empresa possui deficiências no seu sistema de análise de desempenho de fornecedores tal como informações sobre custos totais, sobre flexibilidade de entregas e sobre a capacidade gerencial e financeira dos fornecedores.
Martins et al. (2010)	Revista Turismo em Análise	Os resultados indicaram que uma estratégia de forte impacto para as pousadas das regiões pesquisadas deveria contemplar política de redução da base de fornecedores.

Fonte: Esta Pesquisa
 Quadro 4- Autores, suas conclusões e resultados e local

Por meio do Gráfico 4 é possível fazer uma análise da quantidade de publicações feitas e o local em que foi publicado.



Fonte: Esta Pesquisa

Gráfico 4- Número de publicações e seu local

A partir da análise do Quadro 3 e do Gráfico 4, nota-se que grande parte dos artigos foram publicados em revistas eletrônicas. Dos que publicaram mais de um artigo foram a revista Produção com 6 artigos publicados, 4 artigos na Gestão e Produção, 3 pela REAd (Revista Eletrônica de Administração) e 2 pelo ENANPAD (Associação Nacional de pós-graduação e Pesquisa em Administração). As duas primeiras são revistas voltadas para a engenharia da produção enquanto as outras duas estão voltadas para o campo da administração e afins. E são áreas que trabalham muito com a logística e gestão da cadeia de suprimentos.

Ao analisar os objetivos dos artigos foi observado que alguns autores em seu objetivo buscava compreender sobre seleção de fornecedores ou algo ligado a esse processo, enquanto outros não tinham em seu objetivo a finalidade de observar algo no âmbito de seleção de fornecedores. Pode ser analisado no Quadro 5 a ocorrência desses fatos.

Autor	Título	Objetivo
Lima et al. (2015)	Uma comparação entre os métodos TOPSIS e Fuzzy-TOPSIS no apoio à tomada de decisão multicritério para seleção de fornecedores	Neste contexto, o objetivo principal desta pesquisa é comparar os métodos TOPSIS e Fuzzy-TOPSIS no apoio à tomada de decisão multicritério para seleção de fornecedores
Souza et al. (2009)	A Gestão Estratégica Das Compras Como Política Para Reduzir Custos	O objetivo deste trabalho é colaborar para a compreensão do papel ocupado pelo setor de compras na diminuição dos custos, por meio do desenvolvimento e da consolidação de uma rede de fornecedores, contribuindo com a estratégia competitiva da empresa contratante, ou empresa líder, isto é, a empresa que se situa no topo da hierarquia de relações.
Taderka et al. (2013)	Responsabilidade social: a postura das empresas agroindustriais com seus fornecedores	Diagnosticar se as empresas agroindustriais pesquisadas consideram a prática da responsabilidade social como critério importante ao selecionar seus fornecedores.
Schmidt et al. (2013)	A Importância Do Total Cost Of Ownership no Gerenciamento Da Cadeia De Suprimentos	O estudo tem como objetivo apresentar as principais contribuições do modelo TCO como ferramenta de gerenciamento de custos de uma cadeia de suprimentos
Martins et al. (2010)	Atributos estratégicos nas compras de estabelecimentos de hospedagens: Estudo das pousadas de Ouro Preto e Tiradentes no roteiro turístico "Estrada Real.	O objetivo geral da presente pesquisa foi identificar necessidades e expectativas de pousadas nas cidades históricas de Ouro Preto e Tiradentes na Estrada Real (MG), em termos de estratégia para a logística de suprimentos.

Fonte: Esta Pesquisa.

Quadro 5- Relação entre autores dos artigos e seus objetivos

Tendo em vista as palavras chaves pesquisadas, “compras” e “fornecedores” ao analisar os objetivos dos artigos poucos se assimilam ao objetivo geral do presente trabalho. Somente 3 artigos tiveram em seu objetivo algo relacionado à seleção de fornecedores, foram os artigos do Lima et al. (2015), Souza et al. (2009) e Taderka et al. (2013). Alguns nem tiveram em seu objetivo a palavra fornecedor contida, como nos artigos de Schmidt et al. (2013) e Martins et al. (2010).

3 MÉTODO CIENTÍFICO

Para Gil (1999) o que difere o conhecimento científico das demais formas de conhecimento é que a verificação é possível de acontecer, essa verificação acontece por meio de um método.

O método para Moresi (2003) é um meio para se alcançar os objetivos prescritos direcionando um caminho por meio de procedimentos de técnicas. Marconi e Lakatos (2003) acrescentam que o método é constituído por atividades racionais e sistemáticas que auxiliam à tomada de decisão, desde o início do percurso.

Para uma pesquisa ser científica se faz necessário o uso de técnicas que validem o conhecimento, empregando assim procedimentos científicos (GIL, 1999).

Silva e Menezes (2005) acrescentam que para pesquisar é preciso fazer um planejamento em que nem sempre se consegue prever ou controlar totalmente. O ato de pesquisar é um meio para conseguir achar respostas de um problema (SILVA e MENEZES, 2005).

Assim o conhecimento científico é um conhecimento real em que as hipóteses ou questões levantadas se tornam falsas ou verdadeiras. É um conhecimento sistemático mas não é definitivo (MARCONI e LAKATOS, 2003).

Para a revisão sistemática da literatura Cronin et al. (2008) apresentaram um protocolo contendo cinco etapas: I) formulação da questão da pesquisa; II) estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; III) seleção e acesso de literatura; IV) avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão e V) análise, síntese e disseminação dos resultados.

Com o intuito de enriquecer o trabalho foi elaborado uma revisão sistemática da literatura para o levantamento do estado da arte sobre o tema. Seguindo o protocolo proposto por Cronin et al. (2008) .

(I) **Formulação da questão de pesquisa:** Quais são os principais fatores de escolha dos fornecedores em empresas privadas ?

(II) **Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão:** Foram estabelecidos alguns critérios a fim de afunilar os resultados. As áreas pesquisadas

foram: Scielo, Portal de Periódico da Capes, Spell e Google Acadêmico. Foi então delimitado na pesquisa o período de 10 anos (2006 a 2016). As palavras chaves usadas foram: “compras” e “fornecedores”. Para os tipos de documentos foi estabelecida uma busca apenas para artigos, dissertações e teses. Usando o marcador de idiomas somente em português.

(III) **Seleção e acesso de literatura:** Conforme o estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão foram selecionados artigos nas bases Scielo, Portal de Periódico da Capes e Spell. Foi inviável a pesquisa no Google Acadêmico devido ao número de resultados que ultrapassou de 15.000. Foram excluídos da pesquisa os documentos em que o foco principal era o setor público.

(IV) **Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão:** No portal Spell foram encontrados 25 resultados, porém 10 foram eliminados por se tratar de Administração pública ou que não se encaixavam com a questão da pesquisa e outros foram excluídos por já terem sido selecionados em outras bases, sendo selecionados 11 resultados. O mesmo sistema foi feito na base da Scielo em que de 17 resultados foram selecionados 12. No Portal de periódico da Capes foram encontrados 37 resultados mas só foram selecionados 5 pois 7 artigos foram selecionados nas bases anteriores, 1 foi eliminado por não ser um estudo empírico e sim uma análise de literatura e o restante não era relevante para a pesquisa, que por mais que em suas palavras chaves constassem as palavras “compras” e “fornecedores” o artigo não tratava sobre a seleção de fornecedores. Totalizando em 28 artigos para o estudo da arte.

(V) **Análise, síntese e disseminação dos resultados:**

Nessa última fase, foi analisado mais detalhadamente os artigos, considerando seus resumos, objetivos e conclusão. Buscando analisar os critérios utilizados na seleção de fornecedores. Tabelas e nuvens de palavras foram feitas com os dados colhidos.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo a análise de como é feita a seleção de fornecedores em uma loja no Distrito Federal no ramo da construção civil. A seguir serão descritos os pontos de vista e as classificações usadas para alcançar esse objetivo. Classificar uma pesquisa pode ocorrer a partir de vários pontos de vista, nessa pesquisa convencionou-se usar a proposição de Silva e Menezes (2005).

Do ponto de vista da sua natureza segundo Silva e Menezes (2005) pode ser básica e aplicada. A básica busca originar novos conhecimentos com interesses universais enquanto a aplicada busca desenvolver conhecimentos para uma aplicação mais prática. Na presente pesquisa foi realizada uma pesquisa aplicada já que ela é direcionada a problemas específicos e de interesse local.

A forma de abordagem pode ser qualitativa ou quantitativa. Do ponto de vista da forma da abordagem a presente pesquisa é qualitativa. Silva e Menezes (2005) consideram que esse tipo de pesquisa possui uma dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não conseguindo revelar em números por possuir uma certa subjetividade do sujeito. “[...] O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é instrumento-chave” (SILVA e MENEZES, 2005 p.20). Para Denzin e Lincoln (2006) a pesquisa qualitativa estuda as coisas em seu próprio ambiente (ambiente natural do objeto estudado) buscando interpreta-lo ou dar sentido.

Pelo ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva. Segundo Gil (1999) a pesquisa descritiva, como o nome sugere, descreve atributos de determinado fenômeno ou busca estipular relações entre variáveis. Em busca do levantamento de dados e coleta de dados a presente pesquisa aplicará um questionário com o proprietário da empresa selecionada, justamente por esse possuir um maior contato com os fornecedores.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos foi realizado um estudo de caso com uma empresa selecionada, que atua no ramo de comércio de matérias de construção, situada no Distrito Federal.

O estudo de caso para Yin (2001) é uma investigação empírica que deseja investigar o fenômeno que está inserido em um contexto atual, ele pode ser feito com base em documentos, observação e entrevistas. O estudo de caso para Gil

(1999) é um estudo mais abrangente e profundo com poucos objetos, permitindo um conhecimento mais vasto e significativo do mesmo.

A pesquisa bibliográfica é uma fonte secundária de coleta de dados, se desenvolvendo a partir de materiais já elaborados e publicados. Ela geralmente é realizada a partir da leitura de periódicos, livros e artigos publicados (LAKATOS e MARCONI, 2001). A pesquisa bibliográfica nesse estudo foi desenvolvida no capítulo anterior.

No presente estudo foi selecionada a empresa São Geraldo que atua no segmento de construção civil buscando entender como é feita a seleção de seus fornecedores e como ocorre o relacionamento com eles. Como instrumento de coleta de dados elaborou-se um roteiro semi-estruturado de entrevista, e foram utilizados também a observação direta e análise de documentos.

3.2 Caracterização da Organização

A empresa analisada é uma empresa de comércio privado de venda de materiais para construção com mais de 100 funcionários. Uma empresa familiar, passada de pai para os filhos. Os filhos administram somente uma loja física situada na capital federal.

A história da empresa começa em 1983, foi dado o início da história da empresa estudada inaugurando a loja na W3 Norte contando com um showroom de 120 m² (SÃO GERALDO, 2017).

Anos mais tarde se mudou para o Setor de Indústria e Abastecimento (SIA), aumentando seu showroom e buscando atender as novas mudanças na diversidade de produtos e busca por novos parceiros (SÃO GERALDO, 2017).

Em poucos anos a loja já entrou para o seleto mercado de produtos exclusivos de acabamentos, buscando trazer o que tinha de mais diferenciado no mercado para dentro da empresa, sendo reconhecida por isso (SÃO GERALDO, 2017).

A São Geraldo é uma empresa familiar que conta com um showroom de 2800 m², envolvendo também outras áreas como iluminação, eletrodomésticos e utilidades. É referência em produtos com padrão elevado, uma empresa conceito em

materiais diferenciados de acabamentos, ditando tendências, buscando design e exigindo qualidade nos produtos e no seu atendimento onde essa busca a fez ser maior referência do que existe de mais moderno dentro deste segmento (SÃO GERALDO, 2017).

3.3 Participantes do Estudo

Os participantes da entrevista foram o sócio administrativo da empresa, que é o diretor geral da empresa, e a gerente do departamento de compras da empresa. Eles foram selecionados por possuir uma maior representatividade com a escolha de fornecedores e por possuir contato direto com eles, além da acessibilidade. Os dados foram coletados presencialmente a fim de entender melhor como ocorre esse processo e atingir o objetivo do trabalho.

Participante	Idade	Cargo	Tempo no Cargo	Tempo na Empresa
A	54 anos	Diretor Geral	16 anos	34 anos
B	41 anos	Gerente de Compras	06 anos	06 anos

Fonte: Esta Pesquisa

Quadro 6- Caracterização dos participantes da entrevista.

No Quadro 6 estão apresentados os participantes da entrevista. Ambos possuem muito tempo na empresa e na execução do cargo em que se encontram como pode ser analisado. O Diretor Geral (A) acompanha a loja desde o princípio e se tornou diretor após 18 anos trabalhando na empresa. O Gerente de compras (B) está a 6 anos na empresa e durante os 6 anos trabalha no cargo onde se encontra atualmente.

3.4 Instrumento(s) de Pesquisa

O estudo de caso para Yin (2001) é definido como uma busca empírica, investigando um fenômeno que está inserido em um contexto da vida real,

permitindo seu amplo conhecimento. E tem como objetivo um conhecimento mais profundo e detalhado de um ou poucos objetos estudados (GIL, 2008)

Para o estudo de caso é necessário técnicas para coletar os dados. Essas técnicas são consideradas a parte prática da coleta de dados. As técnicas mais utilizadas são: as entrevistas, os questionários, a observação e a pesquisa documental (LAKATOS e MARCONI, 2001; YIN, 2001).

Yin (2001) ainda afirma que quanto mais técnicas utilizadas maior a qualidade do estudo de caso, essa combinação de técnicas é conhecido como triangulação na coleta de dados, trazendo uma maior diversidade para a pesquisa.

De acordo com Cervo e Bervian (2002) uma das principais técnicas relatadas a cima é a entrevista. Ela pode ser caracterizada como um encontro em que haja uma comunicação face a face entre o pesquisador e o entrevistado.

Gil (1999) acrescenta que a técnica de entrevista é uma boa maneira para conseguir obter informações sobre algo que o entrevistado sabe, acredita, espera e aspira, além do motivo para cada resposta.

Segundo o mesmo autor, uma das vantagens da entrevista é que ela consegue uma maior abrangência e eficiência para a coleta de dados, é mais flexível que um questionário e quando realizada de forma presencial o entrevistado pode conseguir captar o que não foi dito verbalmente. Mas também existem as desvantagens como a possibilidade do entrevistado dar respostas não verdadeiras, estar pouco motivado a querer cooperar e compreender, ele também pode ser incapaz de responder as perguntas além da subjetividade.

As entrevistas segundo Laville e Dionne (1999) podem ser classificadas em estruturadas, não estruturada e semi-estruturadas. Para atingir o objetivo proposto do presente trabalho foi feita uma entrevista semi-estruturada.

As entrevistas semi-estruturadas para esse autores normalmente possuem um roteiro em que as perguntas são abertas, feitas oralmente e com uma ordem já pré-estabelecida.

Outra técnica utilizada foi a observação direta. Essa observação é a visita de campo ao ambiente estabelecido para o estudo de caso, no caso foi a visita ao ambiente organizacional. O lado positivo da observação é poder analisar a realidade e os aspectos contextuais, buscando coletar dados além da entrevista diminuindo a subjetividade da investigação (YIN, 2001; GIL, 1999).

Com a observação o entrevistado consegue “[...] identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (MARCONI e LAKATOS, 1996, p. 79). Para os mesmos autores a observação pode ser participante ou não participante, a primeira ocorre quando o observador acaba por se envolver, passando a fazer parte do objeto de pesquisa.

Além da entrevista também foi feita uma pesquisa bibliográfica com o intuito de coletar dados. Para Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa bibliográfica auxilia o pesquisador entrar em contato direto com aquilo que já foi publicado sobre o assunto estudado. A partir do momento que o pesquisador tem acesso ao que já foi estudado ele tem uma maior base sobre o assunto e pode chegar à conclusões inovadoras.

Buscando enriquecer o trabalho, a pesquisadora buscou documentos para uma possível análise documental. Segundo Lakatos e Marconi (2001) a pesquisa documental é a fonte primária de coleta de dados. Por meio das fontes documentais quem pesquisa consegue adquirir tanto qualitativamente quanto quantitativamente dados suficientes, trazendo uma maior veracidade e segurança (GIL, 2008).

A entrevista aplicada era formada por 27 itens, com um roteiro de entrevista semiestruturado, no decorrer das entrevistas, percebeu-se que uma resposta era válida para 2 perguntas, então a entrevista foi reestruturada para 25 itens. A entrevista foi dividida em 4 módulos, primeiramente foram questionados com o intuito de mapear a cadeia de suprimentos da empresa. A segunda pauta buscava identificar quais eram os critérios utilizados pela área de Compras da loja à respeito da necessidade da compra de materiais, como ela é feita e seus planejamentos. O módulo seguinte procurou descrever como ocorria o processo de escolha dos fornecedores, analisar o relacionamento entre a empresa e o fornecedor e identificar a existência ou ausência de fornecedores que possibilitam uma vantagem competitiva à empresa estudada. Em seguida vem o módulo 4 almejando verificar as dificuldades e boas práticas no contexto de seleção de fornecedores.

As perguntas foram moduladas a partir dos objetivos específicos do estudo com o intuito de conseguir respondê-los e poder chegar a um conclusão embasada para o objetivo geral da pesquisa. As perguntas foram baseadas no referencial teórico e sistemático do presente estudo e os principais autores que serviram de apoio para a formação da entrevista foram: Lambert (2008), Pires (2004), Dias

(1993), Gonçalves (2004), Kotler (1998), Pozo (2002), Ching (1999), Ballou (1993), Boer et al. (2001) entre outros.

O primeiro módulo foi estruturado em 8 perguntas, o segundo módulo com 7 perguntas, o terceiro com 7 e o último com 3, totalizando as 25 perguntas da entrevista.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

É por meio da análise de dados que o pesquisador consegue chegar aos resultados conclusões da pesquisa, por isso é considerada por Marconi e Lakatos e Marconi (2001) como uma das fases mais importantes da pesquisa.

Entre as técnicas de análise de dados foi escolhida para o presente trabalho a análise de conteúdo. A análise de conteúdo busca criar valor a leitura e trazer mais certezas para o trabalho, adquirindo por meio da análise da mensagem um conteúdo. É por meio de técnicas de análise que o pesquisador vai buscar compreender um conhecimento a respeito de algo, usando procedimentos objetivos e sistemáticos do que está contido nas mensagens (BARDIN, 1977).

Com o intuito de pesquisar sobre a seleção de fornecedores da empresa escolhida, o primeiro contato foi em meados de março/2017. Tratou-se de uma conversa informal com a gerente do departamento de compras e o gerente da empresa, para saber melhor o seu papel em relação aos fornecedores da empresa e para explicar um pouco sobre a pesquisa que seria feita e se poderia entrevistá-los. Outro encontro foi marcado em abril/2017 para poder realizar a entrevista com a entrevistada (B) e em junho/2017 com o entrevistado (A). As entrevistas duraram cerca de 45 minutos e com a autorização dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas para auxiliar o registro e poder mais tarde transcrever. As dúvidas que surgiram após o momento da entrevista foram tiradas via *whatsapp* (ferramenta de mensagem instantânea).

As observações diretas aconteceram no período de fevereiro de 2017 à junho do mesmo ano. O pesquisador esteve inserido no ambiente escolhido para o estudo de caso, pode aprender e analisar o processo logístico da empresa, participar de eventos realizados por fornecedores dentro da empresa, participou de treinamento

sobre os produtos além do contato direto com os fornecedores. Podendo observar de perto e investigar a realidade do evento desejado se tornando um observador participante.

Nos documentos analisados foi disponibilizado via sistema da empresa relatórios com os nomes de fornecedores (listando mais de 100 fornecedores ativos), a quantidade de produtos trabalhados (chegando a quase 15 mil produtos), relatórios de encomenda, de giro de estoque, porém a empresa não possuía nenhum documento voltado para a seleção de fornecedores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os dados e resultados das entrevistas, as observações diretas e da análise documental. A técnica como falado no capítulo anterior para a descrição foi a análise de conteúdo de cada módulo da entrevista. Os módulos foram elaborados tendo como base os objetivos específicos da pesquisa, tendo em vista que o terceiro módulo uniu 3 objetivos específicos já que eles tinham o núcleo de pesquisa parecidos. Para depois conseguir responder à pergunta da pesquisa, as perguntas foram baseadas no referencial teórico e na revisão sistemática da literatura. Com a intenção de garantir o sigilo dos entrevistados os mesmos serão representados pelas letras A e B.

Os módulos do roteiro de entrevista, baseados nos objetivos específicos, que embasaram as categorias da análise de conteúdo foram:

- Mapear a cadeia de suprimentos da empresa estudada;
- Identificar os critérios e métodos utilizados pela área de Compras da loja;
- Descrever como ocorre o processo de escolha dos fornecedores da empresa, Analisar como é a relação entre os fornecedores e a loja, Identificar se existem fornecedores que trazem uma vantagem competitiva para a empresa;
- Verificar quais são as dificuldades e boas práticas no âmbito da decisão de seleção de fornecedores.

4.1 Categoria 1- Cadeia de suprimentos da empresa estudada

O objetivo desse módulo foi mapear a cadeia de suprimentos da empresa estudada essa categoria a partir dos estudos feitos anteriormente por Ching (1999), Cohen e Roussel (2004) entre outros. O módulo 1 foi escolhido com o intuito de fazer uma introdução ao tema e conhecer melhor a empresa em relação a sua logística e cadeia de suprimentos.

As perguntas e núcleo de sentido desse módulo estão expressos no próximo quadro:

Pergunta	Núcleo de Sentido
1) Como a empresa busca agregar valor aos produtos vendidos na loja?	Gestão da cadeia de suprimentos
2) Quem faz parte da cadeia de suprimentos, quem são os principais fornecedores, quem são os principais clientes?	Gestão da cadeia de suprimentos
3) A empresa busca ter uma boa relação com seus fornecedores? De que forma	Gestão da Cadeia de suprimentos/ relacionamento com os fornecedores
4) Como a empresa busca otimizar os seus relacionamentos com a cadeia de suprimentos (clientes e a própria empresa)?	Gestão da Cadeia de suprimentos
5) A empresa visa uma vantagem competitiva sustentável? De que forma?	Gestão da Cadeia de suprimentos/ relacionamento com os fornecedores
6) Como funciona o processo de fluxo de informação e o fluxo de materiais?	Logística/ Cadeia de suprimentos
7) O cliente conta com um estoque a pronta entrega ou é necessário encomendar?	Logística/ Cadeia de suprimentos
8) Como se dá o planejamento, abastecimento, o entregar e o retorno da empresa?	Gestão da Cadeia de suprimentos

A primeira pergunta do módulo 1 buscava saber como a empresa busca agregar valor aos produtos vendidos na loja. Os entrevistados acreditam que para agregar valor aos produtos vendidos na loja é preciso buscar bons fornecedores com produtos de qualidade, fazer uma pesquisa de mercado para conseguir trabalhar da melhor forma possível, analisar as precificações dos produtos e seus *mark-ups* e a exposição deles na loja. O entrevistado B ainda afirma sobre a necessidade de uma boa política comercial. As repostas dos entrevistados vão ao encontro as ideias de Ching (1999) e Razzolini Filho (2001) em que a empresa necessita ter esforços para trazer ao cliente final produtos com um valor agregado, a empresa busca produtos de qualidade para poder levar ao cliente um produto com valor agregado.

Na pergunta seguinte foi questionado quem são os integrantes da cadeia de suprimentos, quem são os principais fornecedores e quem são os principais clientes. Os integrantes da cadeia de suprimentos para Boeditch e Buono (1992) são aqueles que influenciam diretamente ou não as decisões da empresa. Foi relatado então que os principais integrantes para a empresa são os mais de 100 funcionários, seus clientes, fornecedores e representantes. Por se tratar de uma empresa familiar e fechada não possuem acionistas. Existem também os concorrentes que de alguma forma influenciam nas decisões da empresa. Para o entrevistado A todos os

fornecedores são importantes mas os principais no segmento de acabamentos e complementos são Eliane, Portobello, Decortilles, Portinari, Deca e Docol. A empresa foca em clientes que serão os consumidores finais do produto.

A terceira pergunta busca saber de que forma as empresas buscam ter uma boa relação com os fornecedores. Para o entrevistado A e B é muito importante ter uma boa relação com os seus fornecedores. Para o entrevistado B o relacionamento entre as empresas (fornecedor e comprador) deve ocorrer de forma bilateral ou seja deve ser bom tanto para o fornecedor quanto pra empresa sendo vistas como parceiras. Concordando com Lambert (2004) e Bowersox e Closs (2001) em que as empresas ao fazer uma parceria ambas devem sair ganhando. Além disso o entrevistado A acha importante para o relacionamento com os fornecedores as visitas as fábricas, participar das feiras destinadas aos varejistas e atacadistas para conhecer os novos produtos, fazer eventos dos fornecedores dentro da loja buscando fazer ações cooperadas. O entrevistado B ainda complementa “[...] é importante estar sempre em contato com a fábrica ou seus representantes”.

Foi observado que a empresa busca se aproximar de seus fornecedores de forma sinérgica, eles observam a necessidade de um bom relacionamento com eles já que eles fazem parte da cadeia produtiva da empresa e que eles são uma fonte de vantagem competitiva como proposto por Pires (1998). Afirmam também o que foi estudado por Schary e Skott-Larsen (2009) em que as parcerias gera uma troca, compartilhamento e crescimento das empresas.

A pergunta seguinte busca saber não só a forma que a empresa otimiza seus relacionamentos com os fornecedores mas com o restante da cadeia de suprimentos, os clientes e a empresa. Eles observaram que com os clientes eles buscam otimizar o relacionamento através de uma postura ética, um bom relacionamento com eles desde a abordagem até o pós venda, ter um cadastro do cliente sempre atualizada. Internamente a empresa incentiva ações internas como confraternizações uma vez ao mês com a equipe de todos os setores, reuniões mensais entre os coordenadores para diminuir o ruído de comunicação e melhorar os relacionamentos entre as áreas. É importante também o treinamento dos funcionários de cada setor, para ter uma equipe treinada e eficiente.

Handfield e Ernest (1999) acreditam que a otimização dos relacionamentos em toda a cadeia de suprimentos gera uma vantagem competitiva sustentável para a

empresa. Podemos analisar pela quarta pergunta que a empresa se importa em ter um bom relacionamento seja com seus clientes, com seus funcionários e fornecedores e isso pode trazer muitos benefícios como a vantagem competitiva.

Saber se a empresa visa uma vantagem competitiva e de que forma isso acontece foi a quinta pergunta desse módulo. Para o entrevistado A ela ocorre quando a empresa busca por melhores produtos e fornecedores, buscando ótimas negociações com o fornecedor com o intuito de trazer produtos de qualidade a um preço competitivo. O entrevistado B acrescenta que a empresa busca produtos diferenciados que o mercado quer mas não é atendido.

Buscar preço baixo com as negociações, produtos de qualidade e diferenciados são formas da empresa buscar vantagem competitiva sustentável, se encaixando no estudo de Handfield e Ernest (1999) e também de Razzolini Filho (2001) quando afirma que a vantagem competitiva diferenciada da concorrência é adquirida por meio de todo gerenciamento da cadeia de suprimentos visando a redução de custos ao mesmo tempo que traz um produto com valor agregado.

A pesquisa buscou saber como funcionava o processo de fluxo de informações e o fluxo de materiais. Pois é por meio dos fluxos que o cliente terá suas necessidades satisfeitas (CHRISTOPHER, 2009). O fluxo na empresa ocorre segundo o entrevistado A à partir do momento em que o cliente demonstra uma necessidade por um produto se a empresa trabalha com o produto e tem em estoque o cliente já compra e pode retirar o material, caso seja um produto sem estoque na loja é necessário então fazer uma encomenda, o que caracteriza a demanda puxada, a loja então faz um pedido de compra e nesse caso o cliente precisa aguardar até o seu produto chegar de fábrica para então ser entregue a ela. Caso o cliente busque por um produto que a loja ainda não trabalha, a empresa busca estudar o produto, o fornecedor e sua logística para ver se ela se enquadra a empresa. Existe o caso em que a loja compra material para o estoque, nesse caso ao observar a necessidade do produto em estoque, a empresa entra em contato com a fábrica ou representante faz o pedido de compra, o produto chega por meio de transportadoras e é armazenado no estoque.

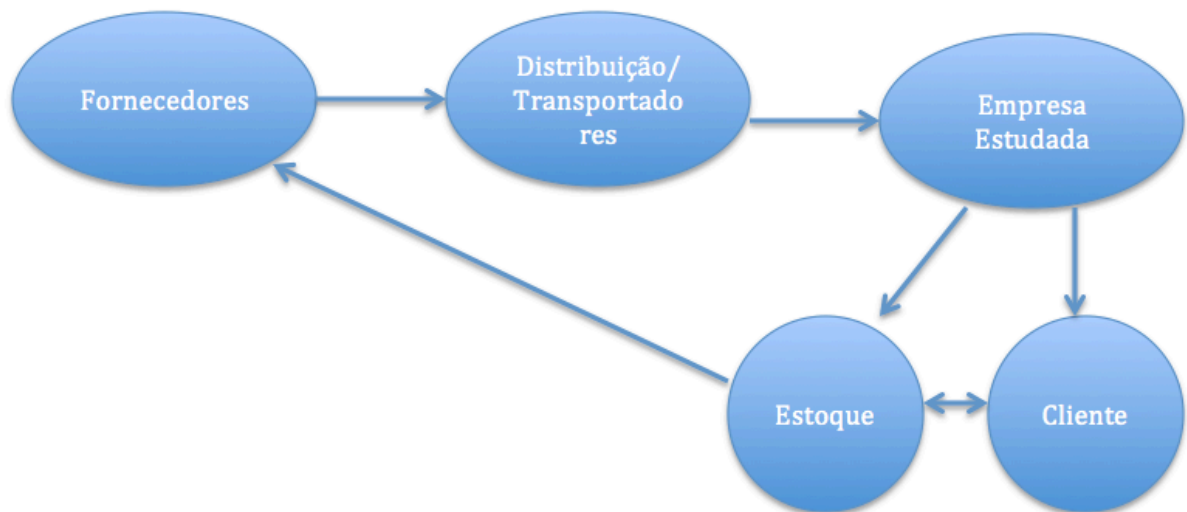
A pergunta sete tinha como propósito identificar se o cliente conta com um estoque a pronta entrega ou se é necessário encomendar. Parte da pergunta já tinha sido respondida na pergunta anterior mas foi acrescentado pelos entrevistados que

90% dos produtos são a pronta entrega e 10% de encomenda. O tempo médio de espera de uma encomenda são de 30 dias dependendo do produto. Ou seja, a maior parte dos produtos é comprada para estocar, caracterizando uma demanda empurrada, e 10% sob demanda puxada.

A última pergunta desse módulo buscava saber como ocorre o planejamento, abastecimento, as entregas e o retorno da empresa. O Planejamento é feito a partir da pesquisa de venda, analisando quais são os produtos com mais saída e qual tem uma maior necessidade de compra. Além de observar a moda e tendência do momentos para poder fazer um planejamento voltado a novos produtos. A partir do momento que se observa a necessidade é feito o pedido dos produtos e ele é faturado. Faz parte da negociação de compra o transporte do produto. Quando o produto chega de fábrica ele pode ter dois destinos: o estoque ou entrega para o cliente. A entrega pro cliente é feita por meio do acordo comercial, podendo ser cobrado ou não o valor do frete. Caso o produto apresente alguma falha, dependendo do tempo que foi retirado da loja, ele é trocado pela própria loja, depois a empresa entra em contato direto com a fábrica para fazer o melhor acordo a respeito do produto defeituoso ou o cliente é encaminhado à assistência técnica.

Ao analisar todo o processo logístico é observado a integração logística da empresa mostrando o que foi falado por Chopra e Meindl (2003) sobre a cadeia de suprimentos em que não só as interações logísticas da empresa estão ligadas mas toda a cadeia de suprimentos, a compra de um produto envolve o fabricantes, a transportadora, a empresa e os clientes. Vai além da visão operacional as relações são estratégicas.

Como relatado pelo entrevistado B, se o fornecedor demora para entregar ele atrasa todo o processo, assim como a transportadora. Uma parte da cadeia depende do bom trabalho da outra para o bom funcionamento.



Fonte: Esta pesquisa

Figura 9- Fluxo de Materiais da Empresa

A Figura 9 é uma representação simplificada do fluxo de matérias desde o fornecedor até o cliente final. Foi apresentada ao pesquisador uma lista com mais de 100 fornecedores, que fornecem desde argamassas, pisos, revestimentos até utensílios de casa, iluminação e eletrodomésticos. Esses produtos por meio de transportadoras chegam à loja. Foi observado pelo pesquisador o processo de fluxo de matérias a partir do momento em que eles chegam à loja. Os produtos chegam, são descarregados e conferidos depois disso são armazenados no estoque. O produto pode ter seu destino o estoque ou o consumidor final. Dependendo do produto o cliente pode retirar na própria loja ou é combinado uma forma de entrega. E aqueles produtos que não foram vendidos ficam armazenados no estoque até serem comprados. Vale ressaltar o processo de logística reversa como descrito por Guarnieri e Hatakeyama (2010) em que o produto que está com algum tipo de avaria ou não teve giro de estoque (nesse caso só quando existe acordo comercial) retornam para a fábrica, deixando o estoque da empresa.

Nesse módulo foi possível conhecer mais a fundo sobre os processos da empresa estudada, entendendo como funciona o seu relacionamento com a cadeia de suprimentos e sua logística, como ela visa uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

4.2 Categoria 2- Critérios e métodos utilizados pela área de Compras da loja

Nesse módulo buscou-se identificar como o departamento de compras realiza suas funções, quais são os métodos utilizados pela área tendo em vista a importância do departamento para o processo de suprimento e funcionamento da empresa (DIAS, 1993). Com o intuito de conhecer mais sobre o processo de compras da empresa os entrevistados foram questionados com os itens listados no quadro abaixo.

Pergunta	Núcleo de sentido
1) Como é feito o planejamento do departamento de compras para saber quando, quanto e como comprar?	Compras
2) Existe algum sistema utilizado pelo departamento de compras que auxilia na decisão de adquirir os materiais?	Compras
3) Como é feita a avaliação das propostas de fornecimento?	Avaliação de fornecedores pelo compras
4) O que mais influencia no processo de compras (qualidade/ quantidade/tempo de entrega...)? Quais são os fatores percebidos?	Compras
5) Ao reconhecer uma necessidade a empresa busca informação e avalia as alternativas? Como é feito esse processo	Compras
6) Como os fornecedores são avaliados? O que ocorre se um fornecedor não atender os critérios estabelecidos pela equipe de compras?	Avaliação de fornecedores
7) Como o processo de compras evita estoque em excesso?	Compras

Nenhum produto é produzido internamente pela empresa, todos são comprados. Foi questionado então na primeira pergunta desse módulo como é feito o planejamento do departamento de compras para saber a melhor hora para comprar, a quantidade e como comprar. O entrevistado A disse que existe uma lista de fornecedores para cada departamento (departamento de iluminação, departamento eletrodomésticos e utensílios e o departamento de acabamentos) em que se tem datas pré-determinadas em que se analisa a necessidade de reabastecimento, as compras feitas por encomenda pelos clientes podem ter duas características: as encomendas de urgência em que o pedido é feito na hora pela

empresa com o fornecedor e as não urgentes que são realizadas uma vez por semana. Para o entrevistado a quantidade vai depender do giro de estoque e do que foi encomendado pelo cliente e as compras são realizadas via e-mail ou presencialmente com os representantes. O entrevistado B é gerente do departamento sinaliza que primeiramente se deve listar a relação de fornecedores, organizar por curva ABC de vendas e verificar a rotatividade por um período específico assim conseguindo fazer um planejamento do que se deve comprar. Sinchi-levi et al. (2010) e Ching (2001) atentam-se à necessidade de um planejamento na cadeia de suprimentos tendo em vista sua importância e deve ser observada como uma estratégia, pois um planejamento bem feito reduz tempo, reduz estoque e disponibiliza os produtos quando necessário. A empresa estudada atenta-se a essa necessidade de planejamento buscando colocar em seu estoque produtos que terão saída, buscando atender as necessidades do cliente da melhor forma possível.

Dias (1993) sugere alguns sistemas para auxiliar no processo de compras como o sistema de máximos e mínimos. A pergunta dois foi feita para identificar se o departamento de compras utiliza de algum sistema para auxiliar na decisão de adquirir suprimentos. A resposta dos entrevistados é que a fonte utilizada para auxílio são os relatórios padronizados dentro do sistema da empresa. Eles puxam o relatório e fazem uma análise do que deve ou não ser comprado. Os entrevistados não falaram verbalmente a respeito de sistema relatados em estudos, mas na teoria eles acabam fazendo na prática o uso dos sistemas como o de máximo e mínimo tendo em vista que analisam os estoques, estudam o tempo de chegada do produto prevêm subjetivamente o tempo de consumo entre outras análises não relatadas ao entrevistador.

A terceira pergunta procura saber como é feita a avaliação das propostas de fornecimento. Para eles (os entrevistados) a avaliação das propostas vai depender da necessidade de compra ou se a oferta é tão boa que vale a pena. Essa oferta boa é avaliada a partir das condições comerciais abaixo do praticado, pois é desse modo que os avaliadores vão cogitar a idéia de novas propostas, as condições envolve preço, que é o responsável pelo frete, tempo de entrega do produto.

Para vários autores o que influencia o processo de compras não é só um critério mas vários Guarnieri (2006) e Pozo (2002) acreditam que existe um conjunto

de fatores que auxiliam no processo de compras e seleção de fornecedores. Com esse objetivo foi feita a pergunta de número 4 pra saber o que mais influencia o processo de compras ou se é observado um conjunto de fatores. Para os entrevistados existe um conjunto de fatores pois não adianta um produto com preço bom mas sem qualidade ou sem estoque. É necessário ter um bom preço, frete não muito caro, tempo de entrega, qualidade do produto se o fornecedor tem ou não estoque. Foi questionado o que mais chama a atenção entre os fatores e o entrevistado A relata que para alguns produtos são o preço e para outros a condição de entrega. Mas que não dá para analisar um fator isoladamente.

A quinta pergunta busca saber como é feito o processo desde o reconhecimento do problema até o pós-compra, para Kotler existe um processo dividido em cinco estágios (reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compras e o comportamento pós-compra). Para o entrevistado B ao reconhecer a necessidade de um produto é necessário entrar em contato com o fornecedor e pedir as informações de tabela, ver se tem interesse de parceria, buscar saber se esse fornecedor já trabalha na região, analisar quem são os concorrentes dos fornecedores e buscar saber se as lojas concorrentes da empresa trabalham com produtos similares e qual o preço, para assim avaliar se vale ou não a pena trabalhar com esse fornecedor/produto. O comportamento pós-compra depende muito como o fornecedor trabalha e se vale a pena continuar trabalhando com ele.

É observada na resposta do entrevistado A que muitas vezes a empresa não reconhece uma necessidade sozinha, as vezes é alertada por um cliente ou até mesmo nem sabia da sua necessidade até ser procurada pelo fornecedor.

Pode-se observar que existe todo um processo e que ele não é feito de forma subjetiva e sem critérios, e preciso analisar, pesquisar para saber o que é o melhor para a empresa e sua cadeia de suprimentos.

A pergunta número seis busca mais informações a respeito de como os fornecedores são avaliados e o que ocorre se não atender aos critérios pré-estabelecidos e acordados. Os entrevistados relatam que a avaliação só consegue ser feita durante e pós o processo de compras, é avaliado se eles cumprem com o tempo, se a fábrica auxilia ou não a empresa quando é relatado algum problema, se o produto chega com uma boa embalagem assegurando a qualidade do produto.

Caso ocorra algo que não atende aos critérios (dependendo do grau) a empresa busca conversar com o seu fornecedor tendo em vista que o fornecedor é visto como um parceiro e dão uma nova chance, tendo em vista que a empresa busca se relacionar com outras empresas respeitadas no mercado.

Para fechar esse módulo sobre o departamento de compras foi perguntado como o processo de compras evita estoque em excesso. Para o entrevistado B é necessário acompanhar e fazer o planejamento através da gestão de estoques. O outro entrevistado acrescenta: “[...] é necessário observar aqueles produtos que não tiveram giro de estoque e avaliar quais são as melhores alternativas para fazer com que ele gire e abra espaço para outros produtos no estoque”. Às vezes é necessário ver o preço dos concorrentes, mudar a exposição dele, fazer promoção ou focar em sua especificação. Para Ballou (2001) gestão de estoque é uma atividade primária da logística e ele tem um custo significativo para ela. Para o autor a empresa precisa disponibilizar o produto quando tiver a necessidade tentando manter o estoque no nível suficiente. Assim a empresa estudada está sempre observando e analisando o estoque, por meio de relatórios, de forma qualitativa já que não existe um sistema formal para esse tipo de processo, fazendo planejamentos com os produtos que saem muito e os que não saem, para entregar ao cliente o produto certo e na hora certa buscando sempre a eficiência como relatado por Dias (1993).

Nesse módulo foi possível identificar como a área de compras trabalha, buscando estar sempre planejando e junto com o departamento logístico conseguir analisar o estoque. O estoque é parte essencial pra a empresa, é reconhecido a necessidade de ter produtos de qualidade para entregar ao cliente no tempo certo e na quantidade certa. Nada é feito sem um prévio planejamento.

A empresa busca seguir critérios na hora de decidir com quem vão trabalhar e com o tipo de produto. A loja é reconhecida pela gama de opções de produtos de qualidade, trabalhando com mais de 12 mil produtos e ela não pode escolher qualquer tipo de fornecedor. Às vezes é a empresa que procura os fornecedores mas também é procurada por eles.

4.3 Categoria 3- Processo de seleção dos fornecedores da empresa e análise da relação entre os fornecedores e compradores

O presente módulo foi montado com a união de três objetivos específicos da empresa, eles tem como objetivo descrever e analisar como ocorre a seleção de fornecedores pela empresa e como é a relação entre as empresas afim de analisar se os fornecedores trazem uma vantagem competitiva para a empresa.

Pergunta	Núcleo de sentido
1) A posição geográfica dos fornecedores afeta a sua escolha ou a empresa depende de fornecedores que se situam em uma posição geográfica mais distante?	Seleção de fornecedores
2) A empresa trabalha com quantos fornecedores? O gestor considera o número elevado?	Fornecedores
3) A empresa busca parcerias duráveis e confiáveis? Ou ela não enxerga no fornecedor como um parceiro?	Vantagem competitiva
4) Quais são os critérios utilizados para a seleção de fornecedores? Ou ela é feita de forma subjetiva?	Seleção de fornecedores
5) A reputação do fornecedor é levado em conta?	Seleção de fornecedores
6) A empresa possui fornecedores que ajudam na resolução de problemas ou a empresa precisa se virar sozinha?	Seleção de fornecedores
7) Os fornecedores da empresa são fornecedores antigos ou a empresa está aberta a entrada de novas parcerias?	Seleção de fornecedores
8) Como a empresa percebe se existe uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes?	Vantagem competitiva

Ballou (1993) afirma que a posição geográfica entre o fornecedor e a empresa deve ser curta, devido a demora da chegada do produto foi questionada na pergunta um desse módulo se a posição geográfica dos fornecedores afeta a seleção do mesmo pela empresa e foi também questionado se a empresa depende de fornecedores que se situam a uma posição geográfica mais distante. Foi respondido pelos entrevistados que a empresa não trabalha com fornecedores que se situam a uma distância pequena da empresa, não é pela falta de interesse da empresa em trabalhar com fornecedores próximos mas por não possuir fornecedores próximos que interesse a empresa. Todos os seus fornecedores se situam foram do DF

possuindo um número elevado aos fornecedores situados no sul do Brasil. Para o entrevistado B a posição geográfica não incomoda no processo de seleção da empresa, tendo em vista que a empresa é acostumada a trabalhar com fornecedores distantes e ressalta a importância de fazer acordos a respeito de quem será responsável pela transportadora. Assim o que foi estudado na teoria por Ballou (1993), de que a posição geográfica muito distante influencia na decisão, não acontece na prática da empresa. Ainda para Baily et al. (2000) a proximidade é um critério a ser levado em consideração na escolha de fornecedores tendo em vista seu custo.

A segunda pergunta teve o propósito de identificar com quantos fornecedores a empresa trabalha e se o gestor considera o número elevado ou não. Foi respondido que a empresa trabalha com mais ou menos 110 fornecedores diferentes e para o entrevistado A é um número bom a ser trabalhado para o tamanho da loja. Foi fornecido uma lista com todos os fornecedores que a empresa trabalha, existem fornecedores de diversas regiões do Brasil e o gestor da empresa salienta a necessidade de considerar todos os seus fornecedores parceiros da empresa indo de encontro com Monczka et al. (1998) em que uma empresa deve auxiliar a outra.

A empresa considera o fornecedor como parceiro e ela busca com eles parcerias duráveis e confiáveis foi a terceira pergunta. Para os entrevistados essa pergunta foi bem respondida em outras questões tendo em vista que em vários pontos eles percebem o seu fornecedor como parceiro, por isso buscam empresas de confiança para poder ter parcerias duráveis e confiáveis. Para o entrevistado A é muito importante trabalhar com uma empresa que tem uma política clara de negócio para poder trazer oportunidades de vender mais e melhor. Ao se ter uma boa relação é possível ter um ganho de rendimento de resultado.

Pode ser percebido na seção 2.2.4 desse estudo como vários autores na literatura acham importante a empresa ser parceira dos seus fornecedores, pois e por meio dessas parcerias que se consegue ter uma vantagem competitiva. Como Leenders e Fearon (1993), Lambert e Stock (1992) e Monczka et al. (1998).

A quarta pergunta desejava saber se a empresa tinha critérios para a seleção de fornecedores, se sim quais eram utilizados. Para os entrevistados ela ocorre de forma objetiva seguindo alguns critérios descritos pelo entrevistador A:

- 1) Quem são os concorrentes do fornecedor no mercado

- 2) Preço trabalhado pelos concorrentes do mercado, para ver como a empresa vai conseguir competir com o mercado
- 3) Diferencial do fornecedor em questão aos seus concorrentes
- 4) Como vai usar o mark-up (margem de lucro) e se satisfaz a empresa.
- 5) Estudar como seria o processo logístico (a origem do produto, tempo de entrega, frete, tributos, estoque, se é produção própria ou não e se e revenda ou representação.).

Como citado por De Boer, Labro e Morlacchi (2001) a empresa deve criar critérios para constatar se o fornecedor se qualifica aos critérios montados para depois escolher se o fornecedor está apto ou não a trabalhar com a empresa.

A quinta pergunta busca saber se a reputação é levada em conta e a resposta era que sim. A empresa busca saber sobre a reputação do fornecedor com que ela vai trabalhar pois a empresa busca trabalhar e fazer parceiras com empresas sérias e éticas. Para o entrevistado B: “[...] a empresa busca fornecedores com uma boa política comercial e com uma boa reputação no mercado”. A prática na empresa corrobora com a teoria de Baily et al. (2000) em que a reputação é um dos critérios utilizados para a seleção de fornecedores.

A sexta pergunta foi construída com o objetivo de identificar se a empresa recebe ajuda na resolução de problemas ou se ela resolve sozinha. Em resposta os entrevistados falaram que o fabricante deve trabalhar junto com a empresa na resolução de problemas, sempre que a empresa identifica um problema ela relata ao fornecedor para poder ajudar além do suporte de assistência técnica que alguns fornecedores possuem. Para o entrevistado B os fornecedores são parceiros e a loja é um meio de vender seus produtos existe uma dependência dos dois lados e que devem ser ajudadas. Confirmando as ideias de Toiller (2003) e Van Weele (2005) em que é necessário que os fornecedores ajudem no atendimento ao cliente podendo assumir eventuais despesas ou troca do produto.

A sétima pergunta buscava saber se os fornecedores da empresa já são fornecedores antigos e se a empresa está aberta à entrada de novas parcerias. Foi relatado ao entrevistador que depende da necessidade da empresa, já que ela não trabalha com qualquer fornecedor é preciso fazer um plano de negócios antes de abrir espaço para mais uma parceria. Mas hoje a empresa busca novas parcerias para melhor atender o mercado. Além disso existem fornecedores que acompanham

a empresa desde o início e tem aqueles que ingressaram no rol de fornecedores com o passar do tempo.

Para fechar esse módulo foi questionado na última pergunta como a empresa percebe se existe uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes. A empresa relata que percebe que possui uma vantagem competitiva sustentável a partir do momento que a empresa trabalha com bons fornecedores, possui um bom relacionamento com eles e conseguem bons acordos comerciais. A loja trabalha com marcas exclusivas na região e isso traz um diferencial para a empresa, tanto em linhas exclusivas quanto fornecedores exclusivos. Os bons acordos comerciais auxiliam em uma negociação com preço mais baixo podendo repassar ao cliente produtos de qualidade e com preços mais baixos. Ou seja, a colaboração se enquadra no nível transacional, onde há troca de informações, mas são considerados aspectos comerciais, conforme propõe Cohen e Roussel, 2004 apud Guarnieri (2012).

Foi observado então que a empresa não está fechada a novas parcerias e que está sempre buscando satisfazer as necessidades dos seus clientes. Para a empresa é muito importante ter fornecedores e que eles são mais do que meros fornecedores de suprimentos, são parceiros para benefícios mútuos a longo prazo. A sua seleção segue critérios para fugir da subjetividade para poder observar as variáveis de forma tanto qualitativa quanto quantitativa como proposto por Hammond et al. (1999) e Sonmez (2006). A distância por mais que tenha um peso no custo logístico não é algo que influencia na decisão de fornecedores para a empresa estudada.

Alcançando todos os objetivos propostos por esse módulo. Descrevendo o processo de escolha de fornecedores, em que a empresa busca seguir de forma criteriosa e objetiva. A relação entre a empresa e fornecedores, buscando sempre empresas respeitadas no mercado para que consiga ter um bom e duradouro relacionamento. E analisando como os fornecedores podem trazer vantagem competitiva para a empresa estudada, seja por meio de negociação de preço como por meio de produtos exclusivos.

4.4 Categoria 4- Dificuldades e boas práticas no âmbito da decisão de seleção de fornecedores.

O último módulo teve como objetivo verificar quais são as dificuldades encontradas pela empresa na hora de decidir qual fornecedor selecionar e quais são as boas práticas nesse âmbito.

Pergunta	Núcleo de sentido
1) É percebido alguma dificuldade para selecionar fornecedores?	Dificuldade
2) Quais são os pontos fortes que existem com os fornecedores já escolhidos?	Boas práticas
3) O que poderia ser melhorado?	Sugestão

Esse módulo final tem como finalidade saber se a empresa encontra alguma dificuldade ao selecionar os fornecedores e quais são os pontos fortes em trabalhar com os fornecedores já escolhidos. Buscando entender desde a dificuldade no início da seleção de fornecedores até os pontos positivos em ter selecionado o fornecedor. Desde a seleção até a avaliação dos fornecedores.

O entrevistado A e B responderam que às vezes é percebida uma dificuldade quando o assunto é seleção de fornecedores e explicam que, a empresa por vezes se depara com uma necessidade de se trabalhar com uma certa linha de produtos mas, esta já é trabalhado com exclusividade por outra empresa. O entrevistado A mostra a importância de não desistir de trabalhar com a linha dos produtos e que se deve insistir e mostrar ao fornecedor que a empresa é capaz de trabalhar com essa linha. Outra dificuldade encontrada é de só conseguir avaliar realmente a qualidade de um produto quando ele entra no estoque da loja.

Para a empresa os pontos fortes que existem em trabalhar com seus fornecedores, é conseguir ter e manter um bom relacionamento com os representantes e os donos das fábricas. Ambos possuem respeito pelo trabalho do outro. O bom relacionamento resulta em bons acordos comerciais, em conseguir trabalhar com linhas exclusivas de produtos tendo em vista que uma empresa confia no trabalho e na capacidade da outra empresa.

Finalizando, o entrevistado A para responder a pergunta número 3 acha que o que pode ser melhorado é o nível de percepção da área de compras se tornando mais exigente no processo. Serem mais críticos na avaliação de fornecedores pós

compra, pois só é possível avaliar a qualidade do produtos após a sua chegada e a avaliação feita pela empresa ainda é subjetiva e não possuem um processo formal de seleção como softwares.

Para Larentis e Slongo (2008) quando a empresa trabalha com multimasas (como a empresa estudada), ela pode sentir dificuldades em tentar se relacionar estrategicamente com os fornecedores porém ao conversar sobre as dificuldades encontradas os entrevistados não consideram que trabalhar com multimasas, seria uma dificuldade, pois o fornecedores sabem que a empresa trabalha com muitos fornecedores e que é uma revendedora de multimasas. Algumas vezes é observado o interesse de uma marca em conseguir mais espaço dentro da loja e, para isso são firmados acordos que beneficiam ambas as empresas.

Esse módulo finalizou pontuando as dificuldades, como por exemplo, não poder trabalhar com um certo produto, e facilidades, como por exemplo, poder ter um produto exclusivo para a empresa ao se trabalhar com fornecedores de suprimentos específicos. As sugestões do entrevistado A se resumem a realizar uma avaliação mais criteriosa dos fornecedores e também o acompanhamento pós-compra, já que o processo de seleção de fornecedores não se resume somente na escolha destes.

5 Conclusões

5.1 Considerações Finais

As empresas estão inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado é necessário então para o sucesso da empresa que ela se destaque em relação às demais. A vantagem competitiva de uma organização frente aos seus concorrentes pode ser adquirida ao longo de toda cadeia de suprimentos (envolvendo desde seus fornecedores aos clientes finais).

Um modo de conseguir se destacar no cenário atual e ter vantagem competitiva sustentável é por meio da seleção de fornecedores. A seleção de fornecedores é um processo mais complexo do que se imagina, é um processo muito importante para a organização, pois através destes fornecedores a empresa consegue adquirir algum insumo ou serviço para realizar suas atividades. É um processo feito pela área de compras e merece atenção dos integrantes desse departamento.

A seleção de fornecedores é um processo que precisa ser realizado de forma criteriosa e adequada para, de forma eficiente, consiga selecionar os melhores fornecedores para a organização. Vale ressaltar que os critérios utilizados entre as empresas podem ser diferentes. Esse estudo de caso teve como objetivo analisar o processo de seleção de fornecedores em uma loja situada no Distrito Federal destinada à construção civil.

A cadeia de suprimentos da empresa estudada é composta por mais de 100 fornecedores, representantes das arcas, os integrantes da empresa, as transportadoras e os clientes. Por meio dos integrantes ocorre o fluxo de informações e o fluxo de materiais, buscando atender as necessidades dos cliente e gerar lucro para a empresa.

A pesquisa buscou analisar os critérios utilizados pelo gestor de compras e pelo gestor da empresa para a seleção de fornecedores. A empresa trabalha com um número considerável de fornecedores, ultrapassando cem fornecedores diferentes, que fornecem materiais desde argamassas a utensílios para casa. A empresa busca na seleção de fornecedores aspectos muito mais complexos do que,

simplesmente, o preço baixo. Critérios como qualidade, entrega e negociação são levados em conta no processo de seleção de fornecedores. Já a localização não é um critério de peso tendo em vista que a empresa trabalha com fornecedores de várias localidades.

A empresa busca se destacar no cenário em que está inserida, buscando uma gama variada de produtos para atender às necessidades dos clientes. Para isso a empresa procura então fornecedores e também é procurada por eles para que consiga adquirir produtos.

A empresa estudada então estuda o fornecedor antes de poder trabalhar com ele, devido à empresa considerar o fornecedor um aliado, através do qual pode conseguir vantagem competitiva ele analisa como esse parceiro em potencial pode ajudar no sucesso da empresa. Como a empresa preza em trabalhar com produtos de qualidade, ela acaba por ser um critério fixo e de grande peso. Depois é levado em consideração a reputação da marca. Caso o fornecedor trabalhe com produtos de qualidade e é uma empresa respeitada no mercado é investigado quem são os concorrentes do fornecedor no mercado. É estudado se ele trabalha com outras empresas na região e qual é o preço trabalhado por elas; isso é feito para que a empresa consiga analisar se consegue competir com o mercado a venda desses produtos. É analisado se os concorrentes da loja trabalham com produtos similares e qual o preço trabalhado por eles tendo em vista que na percepção do cliente sobre produtos similares o preço é um fator de peso para a decisão de compra. Analisar o diferencial dos fornecedores é um outro critério utilizado para a seleção de fornecedores.

O valor de *mark-up* é um critério muito importante pois é por meio dele que o gestor vê se vale a pena trabalhar com o produto ou não. O *mark-up* é que define o preço final repassado para o cliente e a margem de lucro para a empresa. E por fim e não menos importante são os critérios envolvendo a logística do produto como o frete, o tempo de entrega, de onde o produto vai vir se o fornecedor vai ter o produto em estoque para atender às necessidades da empresa.

É notado que a empresa não consegue selecionar fornecedores à partir de um critério. É uma decisão de multicritérios que envolve aspectos qualitativos e quantitativos, selecionar fornecedores é muito mais que apenas analisar preços.

Os fornecedores da empresa estudada são mais do que um meio de se conseguir materiais para que a empresa consiga funcionar e satisfazer os clientes. Ela é vista como um meio de conseguir vantagem competitiva sustentável. A empresa conta com parcerias, sob a forma de colaboração transacional, na qual não há intensa troca de informações, porém possui e um bom relacionamento com seus fornecedores. O bom relacionamento é conquistado a partir do respeito que uma empresa tem pela outra.

A pesquisa constatou que por meio da seleção de fornecedores de qualidade e de um bom relacionamento a empresa consegue trabalhar com produtos e fornecedores exclusivos. Essa exclusividade chama a atenção dos clientes pois os mesmos não vão conseguir adquirir um certo produto indo na loja que vende ele com exclusividade. Outro ponto forte para conseguir uma vantagem competitiva é possuir um estoque em que a empresa consiga comprar uma quantidade grande de produtos de um determinado fornecedor, conseguindo por meio de negociações uma compra dos produtos à um preço mais baixo podendo repassar ao cliente um produto de qualidade à um preço competitivo.

A pesquisa identificou a necessidade de se fazer um bom planejamento, tendo em vista que todos os processos logísticos geram custo, então é importante para o crescimento de uma organização um planejamento em todas as áreas em especial na área de compras, pois comprar um produto envolve estudar o estoque para saber quais são os produtos que tem giro de estoque e quais não tem, é prever a quantidade que se deve comprar para que não falte e nem sobre produto, é conseguir comprar produtos de qualidade e que cheguem a tempo para satisfazer as necessidades dos cliente, entre outros tipos de planejamento e ações.

Outro ponto importante é a necessidade de um sistema de informação mais completo e aprimorado para a logística, para que todos os processos possam ser mensurados também de forma mais sistemática e quantitativa.

Para o sucesso da empresa vários fatores são importantes. Um deles é o planejamento para a seleção de fornecedores, pois um planejamento bem sucedido traz reconhecimento.

A pesquisa acaba por contribuir no sentido de alertar a empresa em fazer um bom planejamento, de conhecer melhor como funciona seus métodos e critérios de escolha de fornecedores, buscando agregar no bom funcionamento da empresa e

trazer ainda mais vantagem competitiva para a empresa. Além de contribuir no meio acadêmico por não possuir muitas pesquisas que envolve a seleção de fornecedores em lojas privadas do ramo da construção civil.

5.2 Limitações da Pesquisa

Por se tratar de um estudo que tinha como objetivo, analisar o processo de seleção de fornecedores em um empresa específica, os entrevistados foram limitados aos trabalhadores dessa empresa, mais especificamente o gerente da empresa e o de compras se limitando a essas duas pessoas. Essas duas pessoas foram escolhidas tendo em vista o maior contato que elas possuem com os fornecedores porém a entrevista e os resultados poderiam ter ficado mais ricos se a entrevista fosse aplicada em outros departamentos como o de marketing e o de projetos.

Sobre o processo de análise e seleção de fornecedores não existem documentos dentro da empresa que relatem sobre esse tema, por não ter um processo formal, logo, não havendo uma análise específica dos dados. Porém foram fornecidos documentos que ajudaram a entender melhor como é o giro de estoque na empresa, quando surge a necessidade de compra e o número de fornecedores, fornecendo informações importantes para uma melhor análise da empresa e seus processos.

Outra limitação encontrada foi o tempo para análise de resultados tendo em vista que uma das entrevistas foi realizada em junho de 2017. A delimitação da pesquisa também não colaborou para um maior desenvolvimento do trabalho.

Por não ser um trabalho que uma amostra probabilística, os resultados só podem ser aplicados à empresa estudada, não podendo generalizar para outras empresas que trabalham no mesmo segmento.

5.3 Sugestão para estudos futuros

Sugere-se que para estudos futuros sejam realizadas pesquisas que vão além da seleção de fornecedores dessa empresa. Elaborar estudos de caso em outras empresas do segmento para saber os critérios que cada empresa utiliza para a seleção de fornecedores. Para depois comparar os critérios utilizados por cada empresa.

Além disso sugere-se um estudo dentro da própria empresa que busca analisar outros fatores que trazem uma vantagem competitiva para a empresa estudada para se ter uma visão mais globalizada e não limitar-se somente a área de compras. Estudando outras áreas da empresa como o departamento de vendas, de marketing e o financeiro.

Outra sugestão seria realizar um estudo sobre a avaliação de fornecedores, tema não explorado pelo trabalho. Ademais, a análise não só da visão de relacionamento que a empresa tem de seus fornecedores, é importante mas, também a visão que os fornecedores tem da empresa.

5.4 Implicações Gerenciais

A pesquisa contribuiu ao analisar o processo de seleção de fornecedores em um segmento pouco explorado nas publicações científicas no Brasil. Além disso a pesquisa coopera para que a empresa atente à importância de ter critérios para a seleção de fornecedores.

Contribui para que o departamento de compras entenda a importância que a seleção de fornecedores gera no sucesso da empresa, que selecionar é algo que não deve ser subjetivo. É importante que o departamento realize uma avaliação dos seus fornecedores buscando saber quem realmente traz benefícios para a empresa.

REFERÊNCIAS

- ARBACHE, F. S.; SANTOS, A. G.; MONTENEGRO, C.; SALLES, W. F. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração** 1. ed. (4. reimpressão). São Paulo: Atlas, 2000.
- BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BLYTHE, J.; ZIMMERMAN, A. Business-to-business marketing management: a global perspective. London: Thomson Learning, p. 403, 2005
- BOER, L.; LABRO, E.; MORLACCHI, P.. A review of methods supporting supplier selection. **European journal of purchasing & supply management**, v. 7, n. 2, p. 75-89, 2001.
- BOWDITCH, J .I., BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BOWERSOX, D. J., et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. AMGH Editora, 2013.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.. **Logística Empresarial. O Processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CASTRO et al., **Logística da distribuição em uma empresa de bebidas**. In__Inic, XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, 2011.Universidade do Vale do Paraíba p. 1-7., 2011
- CAMPOS, L. C. et al. Gestão de Custos Interorganizacionais: Um Estudo da “Rede Cerrado” de Supermercados. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 27, n. 3, p. 81-104, 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHEN, C.; LIN, C.; HUANG, S. A fuzzy approach for supplier evaluation and selection in supply chain management. **International Journal of Production Economics**, v. 102, p. 289-301, 2006.

CHIANG, C.; KOCABASOGLU-HILLMER, C.; SURESH, N. An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. **International Journal of Operations & Production Management**, v.32, n.1, p.49-78, 2012.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 2001.

CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégias para a redução de custos e melhoria dos Serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

COHEN, S.; ROUSSEL, J. **Strategic Supply Chain Management – The five disciplines for Top Performance**. New York: McGraw-Hill, 2004.

COLIN, J. O controle dos processos logísticos, uma condição prévia para uma política do global sourcing: o caso da indústria automobilística e do varejista mundial. **Revista Produção**, v. 16, n. 3, p. 387-393, 2006.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M. DE; RENTERÍA, J. M.; GUIMARÃES, C. A. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Revista do Colégio Brasileiro de Cirurgiões**, v. 34, n. 6, p. 428–431, 2007.

COSTA, A.L. Sistemas de compras privadas e públicas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo/SP. v.35, n.4, p.119-128, outubro/dezembro 2000.

COUNCIL OF SUPPLY MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Supply Chain Management Terms and Glossary**. Disponível em: <http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf>. Acesso em: 10 de jan. de 2017.

CRONIN, P.; RYAN, F.; COUGHLAN, M. Undertaking a literature review: a tep-by-step approach. **British Journal of Nursing**, v. 17, n. 4, p. 38–43, 2008.

DANTAS, S. B. et al. **Logística de materiais. Apostila da disciplina: Escola de Administração**. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2002.

DE AQUINO, A. C.; MENEGUETTE, J. T; PAGLIARUSSI, M. S. Certificação de fornecimento e custos de transação: resultados do programa integrado de desenvolvimento e qualificação de fornecedores–prodfor. **Production Journal**, v. 22, n. 3, p. 564-575, 2012.

DE FREITAS, M. A. M.; REZENDE, S. F. L.; DE CASTRO, J. M.. Mudanças Pós-aquisição Internacional na Rede de Fornecedores da Adquirida/Post-acquisition Changes at the Supplier Network of the Acquired Firm. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 811, 2008.

DEIMLING, M. F.; NETO, F. J. K. Análise de modelos de avaliação da performance de fornecedores-um estudo de caso na indústria metal-mecânica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 1, n. 1, p. 47, 2008.

DELALIBERA, P. H. A.; LIMA, R. S; TURRIONI, J. B. Pesquisa levantamento para análise do modelo de compras conjuntas adotado em arranjos produtivos locais de Minas Gerais. **Production**, v. 25, n. 2, p. 391-402, 2015.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, p. 15-42, 2006.

DIAS, M. A. P. **Administração de matérias**. 4ªed. São Paulo: Atlas S. A. 1993.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, L. J.; IVANCEVICH, J. M. **Administração – Principio de Gestão Empresarial**, Portugal: McGraw-Hill, 2000.

DORNIER, P.P. et al. **Global Operations and Logistics**. New York: John Wiley & Sons, 1998.

DORNIER, P.P. et al. **Logística e Operações Globais**. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIA, A. et al. A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na Região do Grande ABC. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 49, p. 617-638, 2013.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOFFIN, K., SZWEJCZEWSKI, M., NEW, C. Managing suppliers: when fewer can mean more. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 7, n. 27, p. 422-436, 1997.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004

GUARNIERI, P. **Nível de formalização na logística de suprimentos da indústria automotiva - análise do caso das montadoras**. UTFPR-Ponta Grossa, p. 161, 2006.

Disponível em:
<<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/42/Dissertacao.pdf>>.

GUARNIERI, P.; HATAKEYAMA, K. **Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira**, Pernambuco, v. 20, n.2, 2010.

GUARNIERI, P. **Modelo de Apoio à decisão multicritério para classificação de fornecedores em níveis de colaboração no gerenciamento da cadeia de suprimentos utilizando o método ELECTRE tri**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Pernambuco, 2012.

GUERRA, J. H. L.. Análise da restrição da oferta de insumos básicos em períodos econômicos favoráveis da perspectiva de um fabricante de avião. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p. 571-600, 2014.

GWOZDZ, D. et al. Efeitos do Comércio Eletrônico: a percepção dos empresários associados à Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de São Miguel do Oeste-SC. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 111-125, 2014.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Smart choices: A practical guide to making better decisions**. Harvard Business Review Press, 2015.

HANDFIEL, R.; ERNEST, L. Nichols Jr. **Introduction to Supply Chain Management**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.

HANDFIELD, R.; KRAUSE, D.; SCANELL, T.; MONCZKA, R. **Avoid the pitfalls in supply development**. Boston: Sloan Management Review, Winter 2000.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. How to build collaborative advantage. **MIT Sloan Management Review**, v.46, n.1, p.22-30, 2004. IBGE.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAMARCA, K. P.; SRESNEWSKY, K.; BARRETO, A. Relationship Marketing: An Analysis of Relationship Business-To-Business at Multi Brand Retailers From Surfwear. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2014.

LAMBERT, D. M. **Supply chain management: processes, partnerships, performance**. Sarasota: SCM Institute, 2004

LAMBERT, D. M.; COOPER, MC; PUGH, J.D. Supply Chain Management : Implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v.9, no2, p 1-19, 1998.

LAMBERT, D. M.; STOCK, J. R.; VANTINE, J. G. Compras. In: _____ **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Vantine Consultoria, 1998. cap. 12.

LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - Rausp**, São Paulo, 4(33), 209-223, 2008.

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

LEAL, K. A. F.; DE ROLT, C. R. **Impactos para Adoção de Documento Eletrônico Seguro nas Transações de Compras Eletrônicas**, 2013.

LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Purchasing and Materials Management**. 10. ed. Burr Ridge: Richard D. Irwing Inc., 1993.

LIMA, J. C. D. S; MARX, R. A Nova Configuração da Área de Compras e o Trabalho do Comprador na Indústria Automobilística: Novas Atribuições e Perfil. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2**, v. 4, n. 2, p. 129, 2009.

LIMA JÚNIOR. F. R; CARPINETTI, L . C. R.. Uma comparação entre os métodos TOPSIS e Fuzzy-TOPSIS no apoio à tomada de decisão multicritério para seleção de fornecedores. **Gestão & Produção**, v. 22, p. 17-34, 2015.

LIMA, F. S.; OLIVEIRA, D. de; GONÇALVES, M. B. Seleção de fornecedores para atendimento às vítimas de desastres naturais considerando o lead time logístico dos produtos na fase de aquisição. **Journal of Transport Literature**, v. 9, n. 1, p. 10-14, 2015.

LUNKES, R. J et al. **A Dança Das Flores: A Importância da Logística e da Gestão de Cadeias Produtivas na Produção e Comercialização de Flores e Plantas Ornamentais**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC, 2005.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARCONI, M DE A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996

MARTINS, M. F. **Análise da função suprimentos nas empresas de manufatura: o caso das empresas de linha branca**. São Carlos. 196 f. Tese - (Doutorado) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 1999.

MARTINS, R. S. et al. Atributos estratégicos nas compras de estabelecimentos de hospedagens: estudo das pousadas de Ouro Preto e Tiradentes no roteiro turístico "Estrada Real". **Revista Turismo em Análise**, v. 21, n. 2, p. 320-340, 2010.

MONCZKA, R.M.; et al. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati, Ohio. South-Western College Publishing, 1998.

MONDINI, L. C. et al. Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 21, n. 1, p. 113-140, 2015.

MOORI, G. ; GHOBRI, N. A; MARCONDES, C. R.. Alinhamento das prioridades competitivas entre compradores e vendedores de máquinas e equipamentos. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 4, 2009.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003.

MOURA, B. C. **Logística: Conceitos e Tendências**. Centro Atlântico: Lisboa, 2006.

NAGAKAWA, S. S. Y.; GOUVÊA, M. A.; OLIVEIRA, B. A lealdade ao canal de comercialização e ao fornecedor nas compras em ambientes físico e online. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 6-37, 2013.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. 3a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

OLIVEIRA, R. N. A. **Marca própria**. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

PARRA, P. H.; PIRES, S. R. Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2005.

PIATO, É. L; SILVA, A L DA; PAULA, V. A. F. DE. A estratégia de marcas próprias influencia a gestão da cadeia de suprimentos? Insights para o setor atacadista brasileiro. **Gestão e Produção**, v. 15, n. 3, p. 463–476, 2008.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C.. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PIRES, S. R. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply Chain Management): Conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.

PIRES, S.R. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 3, 1998.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 2002.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando sua rede de negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

PRIETO, V.C; CARVALHO. M.M. Gestão do relacionamento com o cliente em

mercados business-to-business. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, 5(1), 1-20, 2005.

RAZZOLINI FILHO, E. **Supply Chain Management-SCM Uma tentativa de conceituação**. Tuiuti: Ciência e Cultura, , n. 24, p. 79–97, 2001. Disponível em: <http://www.utp.br/tuiuticienciaecultura/ciclo_2/FCSA/FCSA_24/PDF/Art_03_Supply_Chain.pdf>.

ROGERS, D. S; TIBBEN-LEMBKE, R. S. **Going backwards: reverse logistics trends and practices**. Reno: University of Nevada, 1998.

ROSA, E.; SELLITTO, M.; MENDES, L. Avaliação multicriterial de desempenho e separação em aglomerados de fornecedores críticos de uma manufatura OKP. **Produção**, 16 (3), 413-428, 2006.

SÃO GERALDO. **Conheça a História da São Geraldo**. Disponível em : <saogeraldo.com/sobre/>. Acessado em 01 jun. 2017

SCHARY, PP. B; SKJOTT-LARSEN, T.. **Managing the Global Supply Chain**. Second Edition. Copenhagen: Copenhagen Business School Pres, 2003

SILVA, E. L. da; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 4a. ed. rev. atual Florianópolis (SC): Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2005.

SILVA JÚNIOR, A. C; ANDRADE, J. C.. Oportunidades Para Compras Verdes no Setor de Suprimentos da Petróleo Brasileiro S.A. **ANPAD**, p. 1–16, 2008.

SIMCHI-LEVI, D; KAMINSKY, P; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SCHMIDT, P. et al. A importância do total cost of ownership no gerenciamento da cadeia de suprimentos. **ConTexto**, v. 13, n. 25, 2013.

SONMEZ, M. **A review and critique of supplier selection process and practices (Occasional Papers Series)**. Loughborough: Loughborough University, 2006.

SOUSA, E. P. M.; DO CARMO, B. B.T.. Avaliação de fornecedores de chapa de aço em uma empresa de implementos rodoviários baseada na abordagem multicritério: um estudo de caso. **Revista Produção**, 2015.

SOUZA, M. C. A. F.; BACIC, M. J.; BERNARDES, J. M. R.. A gestão estratégica das compras como política para reduzir custos. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.

SOUZA, M. G.; NEMER, A. **Marca & distribuição: desenvolvendo dominação estratégica e vantagem competitiva no mercado global**. São Paulo: Makron Books, p. 239, 1993.

SOUZA, R. C.; SCUR, G. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na cidade de São Paulo. **Produção**, v. 21, n.3, p. 518-527, 2011.

TADERKA, G.; RIEDNER, L. N.; BERTOLINI, G. R. F.. Responsabilidade social: a postura das empresas agroindustriais com seus fornecedores. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade-GeAS**, v. 2, n. 1, p. 26-44, 2013.

TOILLIER, A. L. **Análise do mercado supermercadista de marcas próprias sob a perspectiva do fabricante**. Porto Alegre. 119 f. Dissertação - (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. TRIVIÑOS, 2003.

VAN WEELE, A. J. Purchasing & supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. 4 ed. London: Thomson Learning, p. 364, 2005.

VANALLE, R. M.; SALLES, J. A. A.. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

VIANA, J. C; ALENCAR, L. H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Produção**, São Paulo , v. 22, n. 4, p. 625-636, dez. 2012 .

WEST, P., DE CASTRO, J. **Achilles Heel: distinctive inadequacies and resource weaknesses**. University of Colorado, 1999. Working paper.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de Entrevista Semi-Estruturado

Aluna: Amanda Farah

Orientadora: Patrícia Guarnieri

Objetivo da Pesquisa: Analisar o processo de seleção de fornecedores na empresa.

Nome: _____

Idade: _____ Cargo Ocupado (área): _____

Tempo no Cargo: _____

Tempo na Empresa : _____

Módulo 1 – Mapear a cadeia de suprimentos da empresa estudada

- 1) Como a empresa busca agregar valor aos produtos vendidos na loja? _____
- 2) Quem faz parte da cadeia de suprimentos, quem são os principais fornecedores, quem são os principais clientes? _____
- 3) A empresa busca ter uma boa relação com seus fornecedores? De que forma _____
- 4) Como a empresa busca otimizar os seus relacionamentos com a cadeia de suprimentos (clientes e a própria empresa)? _____
- 5) A empresa visa uma vantagem competitiva sustentável? De que forma? _____
- 6) Como funciona o processo de fluxo de informação e o fluxo de materiais? _____
- 7) O cliente conta com um estoque a pronta entrega ou é necessário encomendar? _____
- 8) Como se dá o planejamento, abastecimento, o entregar e o retorno da empresa? _____

Módulo 2- Identificar os critérios e métodos utilizados pela área de Compras da loja

- 1) Como é feito o planejamento do departamento de compras para saber quando, quanto e como comprar? _____
- 2) Existe algum sistema utilizado pelo departamento de compras que auxilia na decisão de adquirir os materiais? _____
- 3) Como é feita a avaliação das propostas de fornecimento? _____
- 4) O que mais influencia no processo de compras (qualidade/ quantidade/tempo de entrega...)? Quais são os fatores percebidos? _____
- 5) Ao reconhecer uma necessidade a empresa busca informação e avalia as alternativas? Como é feito esse processo _____
- 6) Como os fornecedores são avaliados? O que ocorre se um fornecedor não atender os critérios estabelecidos pela equipe de compras? _____
- 7) Como o processo de compras evita estoque em excesso? _____

Módulo 3- Identificar se existem fornecedores que trazem uma vantagem competitiva para à empresa

- 1) A posição geográfica dos fornecedores afeta a sua escolha ou a empresa depende de fornecedores que se situam em uma posição geográfica mais distante?
- 2) A empresa trabalha com quantos fornecedores? O gestor considera o número elevado?
- 3) A empresa busca parcerias duráveis e confiáveis? Ou ela não enxerga no fornecedor como um parceiro?
- 4) Quais são os critérios utilizados para a seleção de fornecedores? Ou ela é feita de forma subjetiva?
- 5) A reputação do fornecedor é levado em conta?

6) A empresa possui fornecedores que ajudam na resolução de problemas ou a empresa precisa se virar sozinha?

7) Os fornecedores da empresa são fornecedores antigos ou a empresa está aberta a entrada de novas parcerias?

8) Como a empresa percebe se existe uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes?

Módulo 4- Verificar quais são as dificuldades e boas práticas no âmbito da decisão de seleção de fornecedores

1) É percebido alguma dificuldade para selecionar fornecedores?

2) Quais são os pontos fortes que existem com os fornecedores já escolhidos?

3) O que poderia ser melhorado?
