

Controladoria estratégica e gestão de fornecedores

Strategic controllership and supplier management

DOI:10.34117/bjdv7n4-402

Recebimento dos originais: 04/02/2021

Aceitação para publicação: 01/03/2021

Julio Candido de Meirelles Junior

Doutor em Ciência, Tecnologia e Inovação pelo Programa Binacional Brasil e Argentina, com ênfase em Políticas Públicas Comparadas no Mercosul

Instituição: UFF - Universidade Federal Fluminense

Endereço: R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783 -Aterrado, Volta Redonda -RJ, 27213-145

E-mail: profjcm@gmail.com

Elias Jose de Souza

Graduado em Ciências Contábeis.

Instituição: UFF - Universidade Federal Fluminense / CEDERJ

Endereço: R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783 -Aterrado, Volta Redonda -RJ, 27213-145

E-mail: elias_jsz@hotmail.com

Larissa Miranda Moreira

Graduada em Ciências Contábeis.

Instituição: UFF - Universidade Federal Fluminense / CEDERJ

Endereço: R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783 -Aterrado, Volta Redonda -RJ, 27213-145

E-mail: larissa.miranda@sertras.com

Alessandra dos Santos Simão

Mestrado em Engenharia Civil

Instituição: UNIFAA - Centro Universitário de Valença

Endereço: R. Srg. Vitor Hugo, 161 -Fatima, Valença -RJ, 27600-000

E-mail: alessandra.simao@faa.edu.br

Andre Cantareli da Silva

Doutor em Engenharia Civil pela Universidade Federal Fluminense

Instituição: UFF - Universidade Federal Fluminense

Endereço: R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783 -Aterrado, Volta Redonda -RJ, 27213-145

E-mail: profandrecantareli@gmail.com

Clemente Gonzaga Leite

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Instituição: UFF - Universidade Federal Fluminense

Endereço: R. Des. Ellis Hermydio Figueira, 783 -Aterrado, Volta Redonda -RJ, 27213-145

E-mail: clementeleite@id.uff.br

RESUMO

A Controladoria estratégica na atualidade tem apresentado um foco inteligente na gestão de fornecedores com o objetivo de aperfeiçoar a administração de suas fontes de fornecimento. A gestão de fornecedores é considerada um dos temas mais estratégicos de uma organização. Neste viés o objetivo desta pesquisa é analisar a percepção das empresas quanto à utilidade da controladoria estratégica e gestão de fornecedores como forma de diminuição dos riscos de *compliance* no setor de compras. A percepção sobre o uso da técnica gestão de fornecedores foi identificada por meio de levantamento em uma empresa x, na região sul fluminense, no estado do Rio de Janeiro, implantada em conformidade com autores utilizados pela empresa e explorado pelos pesquisadores. Os resultados sugerem que, na percepção dos empresários, a gestão de fornecedores auxilia no desenvolvimento de habilidades e competências, qualificação de fornecedores, auditoria e controle de todas as categorias relacionadas ao departamento de compras de uma entidade.

Palavras-chaves: Controladoria estratégica. Setor de compras. *Compliance*. ISO 9000. Gestão de Fornecedores.

ABSTRACT

Currently, strategic controllership has shown an intelligent focus on supplier management in order to improve the management of its supply sources. Supplier management is considered one of the most strategic topics in an organization. In this perspective, the objective of this research is to analyze the perception of companies regarding the usefulness of strategic controllership and supplier management as a way of reducing compliance risks in the purchasing sector. The perception about the use of the supplier management technique was identified by means of a survey in company x, in the southern region of Rio de Janeiro, in the state of Rio de Janeiro, implemented in accordance with authors used by the company and explored by the researchers. The results suggest that, in the perception of entrepreneurs, supplier management assists in the development of skills and competences, qualification of suppliers, auditing and control of all categories related to the purchasing department of an entity.

Keywords: *Strategic control. Purchasing sector. Compliance. ISO 9000. Supplier management.*

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de alta competitividade entre as empresas, diferentes estratégias têm sido adotadas pelas organizações, com o intuito de garantir o seu lugar no mercado. Nesse contexto, a controladoria estratégica tem ganhado espaço nas empresas efetivando as melhores práticas de governança corporativa. (ARAÚJO *et al.*, 2018).

Este cenário também, é fortemente influenciado pelo aumento da competitividade e maior exigência dos consumidores. Logo, negligenciar a importância do planejamento de custos é um caminho em direção à falência.

Neste sentido Meirelles Junior (2009, p. 53) afirma que se que as margens de lucro das empresas estão cada vez menores, só podem ser maximizadas através de um rigoroso controle sobre todo o processo administrativo e produtivo, visto que custos e despesas precisam ser controlados de forma racional e inteligente, para que se tenha muita agilidade na tomada de decisões

Neste viés, percebe-se que apesar de todo avanço as empresas coexistem com problemas na administração, fraudes e diferentes formas de corrupção que ocorrem nos variados processos (CURI, 2017). Dentre eles, o setor de compras, responsável em média por 50% de todos os gastos de uma organização. (MURAD; LIMA; NETO, 2013).

Duas das ferramentas utilizadas para prevenção é a gestão da qualidade e a aplicação da política de *Compliance*, com objetivo de evitar a corrupção, perdas e promover os negócios da empresa de forma ética e transparente (GABARDO; CASTELLA, 2015; CHAVES; CAMPELLO, 2016).

Apesar dos resultados advindos das duas ferramentas, esta pesquisa propõe o uso da gestão de fornecedores, no setor de compras, como ferramenta estratégica preventiva, para evitar os problemas de corrupção especificamente nessa área. Sendo assim o objetivo desta pesquisa é analisar a percepção das empresas quanto à utilidade da controladoria estratégica e gestão de fornecedores como forma de diminuição dos riscos de *compliance* no setor de compras.

A investigação utilizou a revisão bibliográfica, através de uma abordagem qualitativa e descritiva, buscando informações sobre os temas, para poder estabelecer uma inter-relação entre eles, visto que são poucos os estudos sobre a Gestão de Fornecedores neste contexto.

A proposição do estudo foi aplicada na empresa X, da região Sul Fluminense, que possui um setor que atua com a Gestão de Fornecedores, e utiliza a Controladoria Estratégica, normas ISSO 9000 e *Compliance* em sua estratégia de gerenciamento. Os dados dessa empresa foram utilizados com o intuito de compreender a aplicação dessas ferramentas e normas no cotidiano empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão abordados os conceitos de Controladoria Estratégica, *Compliance*, Compras, ISO 9000, Gestão de Fornecedores, homologação de fornecedores, seleção de fornecedores e avaliação de desempenho de fornecedores, que

são temas estratégicos para uma organização e que devem ser trabalhados de forma que a organização possa gerir e estabelecer critérios como forma de diminuição dos riscos de *compliance* no setor de compras.

Na evolução empresarial percebe-se que esta área não recebia a devida atenção e na atualidade (2020) é considerada estratégica como forma de controlar e aprimorar custos e fluxos de processos na cadeia produtiva.

São diversos fatores que a identificam como área de controle primordial, mas percebe-se resultados a partir da qualificação de fornecedores, ganhos obtidos com a compra de melhores produtos, aprimoramento e diminuição de prazos, adequação de custos, retorno dos investimentos na gestão de fornecedores e diminuição dos problemas na administração, como fraudes e diferentes formas de corrupção.

Neste contexto torna-se fundamental a implantação de práticas efetivas de gestão de fornecedores como parte das definições estratégicas empresariais. Para isso as empresas podem recorrer à literatura e prática de *benchmarking*.

2.1 CONTROLADORIA ESTRATÉGICA

Os diferentes setores se inter-relacionam nas empresas e devem se comunicar para atuar em prol do desempenho da organização. Os sistemas gerenciais precisam se estruturar de modo a manter um funcionamento adequado em função desse objetivo. Nesse viés, a contabilidade é uma ferramenta gerencial efetiva para controle dentro das organizações e pode atuar com diversos métodos e enfoques (LACERDA; MACEDO, 2019).

No entanto, diante de um contexto de mercado competitivo, a implantação da controladoria incorporando os departamentos de contabilidade é fundamental para a eficácia nos processos de gestão. (ARAÚJO *et al.*, 2018)

As organizações empresariais, mediante as diversas exigências do mercado; a constante busca de vantagem competitiva; e a alta complexidade do cenário atual possuem como objetivo principal o alcance da eficiência e eficácia do seu negócio. A partir disso, surge a necessidade de buscar ou aprimorar as formas de controle das operações e efetivar a operação da administração nas decisões no que se refere aos fatores e recursos envolvidos em suas atividades. (GONÇALVES, BARBOSA, MEIRELLES JUNIOR, 2018)

No Brasil, o surgimento da controladoria ocorreu entre as décadas de 1950 e 1960, a partir da chegada de empresas multinacionais no país. Tornou-se necessária e estratégica, com o uso de novas ferramentas, para os diversos setores, para investigar e avaliar os processos. É considerada a junção entre contabilidade, administração e planejamento, em um processo complexo, que deve estar de acordo com as normas, valores e objetivos da empresa. (OLIVEIRA, OLIVEIRA, 2018).

2.2 SETOR DE COMPRAS

O departamento de compras de produtos e serviço de uma empresa, é o responsável pelo fluxo de materiais, recebe dos diversos setores a solicitação e realiza o pedido, verificando e acompanhando a data de entrega, compatibilidade e qualidade do material de acordo com a solicitação, além de outros processos.

Está área a partir de seu processo de gestão conhece previamente a qualidade e quantidade necessária dos materiais ou serviços e identificam quais possuem o melhor custo benefício a partir da qualificação de fornecedores de confiança com serviços ou produtos de qualidade (MONTE, 2015).

Simões e Murilo (2004, p. 3), afirmam que “[...] a função das compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das empresas”. Neste viés Monte (2015) esclarece que “a tradicional administração de material deu lugar a processos mais eficazes e mais competitivos, abrangendo a gestão de toda a cadeia de suprimentos de forma integrada”.

Os autores trazem uma visão de perspectiva estratégica relacionada com os clientes e fornecedores, considerando fatores internos e externos, alinhada aos objetivos da empresa.

2.3 ISO 9000 E COMPLIANCE

A ISO 9000 e *Compliance* são normas que regulamentam alguns aspectos da atuação das empresas. Enquanto a primeira se refere mais especificamente ao controle de qualidade, como forma preventiva de problemas, a segunda está ligada a uma atuação sobre os problemas, sendo corretiva ou ainda preventiva no sentido que verifica se a empresa está em acordo com as regulamentações. Ambas as normas podem operar de acordo com aspectos internos ou externos à organização (CHAVES; CAMPELLO, 2016; SÁ, 2018).

2.3.1 ISO 9000

O conceito de qualidade relacionado ao ambiente empresarial se refere à estandardização a partir de padrões estabelecidos por normas, internacionais ou nacionais. A partir do estabelecimento de um padrão, espera-se sempre atender ao cliente com qualidade e, por consequência, aperfeiçoar os resultados da empresa. (CHAVES; CAMPELLO, 2016).

A história evidenciou quatro eras para a qualidade, a primeira quando o foco era a inspeção ao final da produção, o cliente participava a procura de defeitos, mas não se produzia com qualidade, uma segunda fase a partir dos controles estatísticos uma terceira fase como garantia da qualidade e por fim a era da Gestão Estratégica da qualidade, com processo produtivo controlado, todos os colaboradores responsáveis, enfoque na prevenção de defeitos e a qualidade assegurada, tornou se um quesito essencial para promover e garantir a competitividade de mercado das empresas e do consumidor. (LOPES, 2018)

Para garantir um padrão de qualidade, existem normas como padrão de qualidade elaborada com o intuito de regulamentar esse aspecto e, dessa forma, estabelecem os objetivos a serem alcançados e o que pode ser aplicado. No entanto, essas normas não são simplesmente aplicadas, pois passam por um processo de adequação às exigências internas da empresa (CORRÊA, 2018).

Uma série de elementos (normas) para regulamentar as questões de qualidade foi instituída pela Organização Internacional para Padronização, a qual é responsável por definir normas internacionais que são reconhecidas pelo mundo. Essas normas comumente são atualizadas em um período de em média 5 anos para apontar modificações necessárias, sendo a primeira de 1987 que evolui e se modificou até a mais recente de 2015. (CHAVES; CAMPELLO, 2016).

A série ISO 9000, define diferentes técnicas e procedimentos que podem ser empregados com o intuito de aperfeiçoar os processos internos da organização. Conforme a versão mais atualizada dessas séries de normas. Os procedimentos pertinentes a essa série foram sendo alterados de modo a acrescentar ou reiterar algo estabelecido (CHAVES; CAMPELLO, 2016). Vale ressaltar que é importante que os processos sejam inter-relacionados a partir de procedimentos padrões de operação, para garantir maior eficiência à empresa (SÁ, 2018).

2.3.2 Compliance

Os consumidores tem evidenciado um norte para o mercado, a transparência e a ética, bem como as boas práticas de conduta corporativa tem sido um diferencial. Com o passar dos anos e através do aumento do fluxo de informações, os inúmeros casos de corrupções constatados têm objetivado os consumidores a buscarem empresas que tenham um discurso ético e verdadeiro e apresentem impacto positivo na sociedade, no século XXI tem se percebido novos valores e comportamentos que buscam posicionamento éticos por parte das empresas. (CURI, 2017; GABARDO; CASTELLA, 2015).

No Brasil, a fiscalização de atos corruptos ocorridos em empresas, tem se tornado mais específico a partir do da Lei nº 12.846/2013, nomeada como a lei de anticorrupção empresarial. (GABARDO; CASTELLA, 2015).

Neste contexto a *Compliance* começa a ser vivenciada no Brasil. Esse termo vem da palavra *comply* - em inglês - que significa cumprir ou estar de acordo com algo. Essa política tem o intuito de analisar se a empresa tem atuado de acordo com as normas estabelecidas interna ou externamente e prevenir, por exemplo, atos corruptos, demandas judiciais ou verificar outros aspectos como adequação da empresa às suas políticas de sustentabilidade (AMORIM; CARDOZO; VICENTE, 2012; GABARDO; CASTELLA, 2015).

2.4 Gestão de Fornecedores

O processo de gestão, de forma geral, se refere a inúmeros processos realizados com o objetivo de garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados através do estabelecimento de metas e planos de ação (CROZATTI, 2003). Dentro dessa área, existe a Gestão de Fornecedores que diz respeito aos processos que a empresa utiliza para adquirir materiais ou serviços, além do gerenciamento do fornecedor. Esse tipo de gestão é importante na medida em que as empresas se relacionam cada vez mais com diversos fornecedores e para manter a qualidade de seus serviços, produtos e postura ética, necessita formar uma rede de fornecedores competentes e adequados às políticas da empresa (MOURA, 2009, VASCONCELOS *et al.*, 2018).

2.4.1 Homologação de fornecedores

Moura (2009) afirma que a relação entre comprador e fornecedor é muito importante para resultados positivos à empresa, tanto financeiros de forma direta, quanto

também em qualidade. Nesse âmbito, a homologação de fornecedores é uma estratégia realizada como etapa inicial de contratação de fornecedores, quando é analisado se os potenciais candidatos cumprem as necessidades e exigências da empresa (SANTIN; CAVALCANTI, 2004).

A homologação de fornecedores pode acontecer pela análise de documentos, como também por outros meios, como a avaliação dos produtos ou serviços que pode ser feita através de uma auditoria, seja interna ou externa, visitas técnicas seguida de um feedback para ambos os lados, reduzindo os riscos nas compras e buscando transparência entre as empresas (OLIVEIRA *et al.* 2014).

2.4.2 Seleção de fornecedores

A seleção de fornecedores é uma das diversas etapas na relação entre comprador e fornecedor. O processo se inicia com a identificação de necessidade de fornecedores para oferecer os materiais ou serviços necessários (FURTADO, 2005; GIACON, 2012).

Este processo envolve pesquisa e análise para identificar o melhor custo benefício em relação à qualidade desejada - seja de material ou serviço - e os custos provenientes da possível compra, além de outros fatores de acordo com a empresa, como alinhamento dos fornecedores com a ética da empresa compradora. Quando se trata de compras que já foram feitas anteriormente, é pertinente manter uma lista dos fornecedores aprovados (MONTE, 2015; MOURA, 2009).

2.4.3 Avaliação de desempenho de fornecedores

A avaliação de desempenho de fornecedores se diferencia do processo de homologação e seleção. Esta diz respeito à análise da atuação dos fornecedores após o fornecimento de produtos ou serviços, feito para verificar a conformidade do processo já ocorrido. Essa etapa é muito importante e deve ser feita de forma contínua para verificar possíveis necessidades de ajustes ou inconformidades para intervir de acordo com os objetivos e políticas da empresa (FINGER, 2002; MORALES, 2016).

O processo de avaliação, além de permitir verificar a conformidade dos fornecedores às exigências da empresa, pode também fazer parte de programas de desenvolvimento (ENSSLIN, 2013). Elbern (2012) descreve sobre a relevância desses programas em relação aos fornecedores, pois segundo ele é importante para otimizar a

prestação de serviço ou oferta de materiais, possibilitando melhorias, a partir de ferramentas como “envolvimento em novos produtos, visitas aos fornecedores, mapeamento de fluxo e valores, Planos de Controle, e uso de outras ferramentas de qualidade que possam ajudar a contribuir para a performance do fornecedor” (ELBERN, 2012, p. 19).

A avaliação de desempenho de fornecedores não é um processo final. Ela está inserida no ciclo de relacionamento e pode auxiliar na manutenção dessa relação e proporcionar melhorias para as organizações. Por isso deve ser feita de forma contínua e utilizar o feedback para que o fornecedor tenha consciência da discrepância entre o desempenho que obteve e o que a empresa espera (DEUS, 2011).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi realizado com base em uma revisão bibliográfica e um estudo de caso em uma empresa. O intuito deste projeto é compreender de que forma a Gestão de Fornecedores pode atuar como uma ferramenta que auxilia e facilita o processo realizado pela política de *Compliance* no setor de compras e, conseqüentemente, no aumento de competitividade de empresas devido à sua atuação ética e legal. Através de uma abordagem qualitativa e descritiva, buscou-se obter informações sobre os temas abordados, para poder estabelecer uma inter-relação entre eles.

Os termos descritivos utilizados para a busca dos artigos foram: contabilidade; controladoria estratégica, planejamento estratégico; compras estratégicas; *Compliance*; Gestão de Fornecedores; seleção de fornecedores; homologação de fornecedores; avaliação de fornecedores. Foram escolhidos artigos e trabalhos publicados entre 2002 e 2019, escritos no idioma português. Os artigos acadêmicos e científicos foram selecionados em bases de dados acadêmicas como periódicos Capes.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa X, localizada na região sul fluminense. Esta empresa vende serviços e implanta processo de gestão de fornecedores em seus clientes e já implantou em três organizações. Ela foi escolhida em função do seu conhecimento sobre a atuação da empresa na área de Gestão de Fornecedores como prestadora desse serviço a outras organizações. Os nomes reais da empresa X e das demais à qual prestou serviços não são identificados para manter a confidencialidade de dados da empresa.

O processo acompanhado pela visita técnica foi a implantação do processo de Gestão de Fornecedores em três empresas de grande porte, sendo a primeira uma construtora, a segunda fornecedora de fertilizantes e a terceira uma das maiores empresas privadas de saneamento do Brasil.

Como forma de sistematizar o conhecimento adquirido através da revisão bibliográfica optou se por compará-lo com os procedimentos utilizados na atuação da empresa X.

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Esta pesquisa articulou os temas de Controladoria estratégica, setor de compras, ISO 9000, *Compliance* e Gestão de Fornecedores em uma investigação realizada com uma empresa X da região Sul Fluminense, que possui um setor voltado à Gestão de Fornecedores e em seu funcionamento atua de forma estratégica e de acordo com as normas técnicas.

A pesquisa permitiu identificar como foi implantado o setor voltado a gestão de fornecedores, a partir de definições estratégicas da empresa, seleção de parceiros, tecnologias de suporte, treinamento que permitiram a mudança de cultura organizacional.

O quadro 1 sumariza a literatura utilizada e apresenta dados de procedimentos que a empresa X realiza, vinculado à Controladoria estratégica a partir da implantação da gestão de fornecedores.

Quadro 1 - Periódicos consultados para pesquisa sobre Controladoria estratégica e ações da empresa X nessa área.

Questões Observadas	Autores Consultados	Ações da empresa
Controladoria	Martin, N. C. 2002. Crozatti, J. 2003. Barreto, M. G. P. 2017. Araújo, J. C. O. <i>et al.</i> 2018. Oliveira, G. B.; Oliveira, R. A. 2018. Sindicato dos Contabilistas de São Paulo. 2018. Lacerda, A. C. D.; Macedo, M. E. C. 2019.	Audita processos contábeis; -Audita movimentações financeiras; -Analisa auditorias externas. -Detecta e corrige desvios. <i>Compliance.</i>

Fonte: os autores (2019/2020).

O setor de compras foi identificado na visão dos gestores como uma área essencial para as empresas, pois está ligado a funções que têm impacto na qualidade final de produtos ou prestação de serviço, além de ser responsável por em média 50% dos gastos de uma organização. Observou-se nessa área o surgimento de um caráter estratégico para

lidar com o modo de organização atual do mercado e, embora seja descrito também algumas desvantagens desse modelo, de maneira geral o funcionamento estratégico do setor de compras tem se mostrado eficiente. A seguir encontra-se o Quadro 2 referente aos materiais consultados sobre esse tema e sua relação com a empresa X.

Quadro 2 - Periódicos consultados para pesquisa sobre o setor de compras e ações da empresa X nessa área.

Questões Observadas	Autores Consultados	Ações da empresa
Compras	Monte, A. M. P. C. F. <i>et al.</i> 2015. Oliveira, F. F. <i>et al.</i> , 2014. Murad, R. B., Lima, R. S., Neto, M. S. 2013. Simões, E; Michel, M. 2004.	- Garante (busca garantir) o "saving" entre o valor orçado e o real adquirido. -Determina os produtos e serviços de alto impacto para a empresa; -Negocia com fornecedores; -Planeja compras recorrentes. -Coordena as requisições das áreas.

Fonte: os autores (2019/2020).

A atuação das empresas envolve adequação a normas, e utilizou revisão bibliográfica, descritivas da ISO 9000, relacionada à garantia de padrões de qualidade, e a política de *Compliance* que tem como objetivo verificar a adequação da empresa a aspectos éticos e legais. O quadro abaixo (Quadro 3) apresenta discussões sobre o tema e faz uma relação com procedimentos realizados pela empresa X.

Quadro 3 - Periódicos consultados para pesquisa sobre ISO 9000 e *Compliance* e ações da empresa X nessa área.

Questões Observadas	Autores Consultados	Ações da empresa
ISO 9000 e <i>Compliance</i>	Corrêa, A. 2018. Sá, M. D. 2018. Curi, V. K. 2017. Caneloro, A. P.; Rizzo, M. B.; Pinho, V. 2017. Chaves, S.; Campello, M. 2016. Gabardo, E.; Castella, G. M., 2015. Ribeiro, M. C. P. Diniz, P. D. F. 2015. Amorim, E. N. C.; Cardozo, M. A.; Vicente, E. F. 2012	-Criação e aprovação da política; -Implantação do programa; -Realiza treinamentos; -Audita os processos; -Investiga denúncias

Fonte: os autores (2019/2020).

O processo de Gestão de Fornecedores na visão dos gestores contribui para o aumento de transparência no setor de compras e, assim, reduz os riscos de *Compliance* nessa área. O quadro 4 evidencia a literatura utilizada para implantação.

Quadro 4 - Periódicos consultados para pesquisa sobre Gestão de Fornecedores e ações da empresa X nessa área.

Questões Observadas	Autores Consultados	Ações da empresa
Gestão de Fornecedores	Vasconcelos <i>et al.</i> 2018. Souza, L. T. 2017. Morales, D. 2016. Guarnieri, P., 2015. Sousa, E. P. M; Carmo, B. B. T. D. 2015. Oliveira, F. F. <i>et al.</i> , 2014. Murad, R. B., Lima, R. S., Neto, M. S. 2013. Ensslin, L. <i>et al.</i> 2013. Giacon, J. C. R. 2012 Elbern, K. K. 2012. Deus, A. D. 2011. Moura, L. R. 2009. Deimling, M. F.; Neto, F. J. K. 2008. Furtado, G. A. P. 2005. Neumann, C. S. R.; Ribeiro, J. L. D. 2004. Santin, M. R.; Cavalcanti, O. A. 2004. Valandro, A. A.; Kronmeyer, O. R. F. 2004. Finger, H. R. 2002.	-Homologa fornecedores; -Avaliações de desempenho; -Audita fornecedores; -Monitora terceirizados; -Monitora homologações e avaliações.

Fonte: os autores (2019/2020).

As informações concedidas pelos gestores foram evidenciadas na literatura e descrevem de forma resumida os procedimentos que são realizados pela empresa X. Essa empresa funciona utilizando a controladoria de forma estratégica, possui um setor de Gestão de Fornecedores e faz uso das normas ISO 9000 e política de *Compliance*.

Esta empresa vende serviços e implanta processo de gestão de fornecedores em seus clientes e já implantou em três organizações. Segundo os gestores cada empresa em que esse processo foi implantado possui uma política de compras e *Compliance* com particularidades específicas e isso engloba diferentes grupos de fornecedores e diferente grau de riscos para elas. Esse aspecto está em consonância com referenciais bibliográficos que apontaram que a política de *Compliance* tende a ser adaptada ao contexto interno da empresa. As empresas que forma implantados os serviços de gestão de fornecedores buscaram esta técnica em função de problemas internos relacionados a corrupção e a problemas judiciais que envolviam fornecedores.

Após a implantação desta área foi relatado que na empresa X e nas outras três, uma redução das falhas e do impacto negativo em processos e produtos e consequente diferencial competitivo. Acompanhar esta implementação nas outras empresas permitiu verificar diferentes vantagens e dificuldades da implantação desse serviço no setor de

compras e o impacto positivo na implantação e realização do processo. Assim, de forma geral, os resultados desse processo nas empresas de diversos segmentos mostraram-se importantes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs o uso da gestão de fornecedores, no setor de compras, como ferramenta estratégica. Neste viés percebeu-se que as empresas têm se alinhado cada vez mais a uma forma de organização para se adaptarem às necessidades de sobrevivência e do mercado. Diante disso, a controladoria e os processos que ela abrange têm ganhado destaque nas organizações, o que foi constatado na empresa X e em suas clientes que obtiveram resultados positivos na implantação desta ferramenta.

Percebeu-se que de forma mais específica, um aspecto que tem impacto sobre o potencial competitivo das empresas analisadas é a sua adequação às normas éticas e legais. Foi observada na gestão das empresas que existe uma preocupação interna e para os clientes para que haja transparências em sua atuação, a fim de evitar corrupções ou discordâncias com as leis que regulamentadoras de pessoa jurídica.

As empresas implantaram a política de *Compliance* que é uma ferramenta que tem sido muito utilizada para prevenir corrupções e se mostrou efetiva segundo os gestores.

Foi constatado, no entanto, que a Gestão de Fornecedores implantada na empresa foi uma ferramenta diferencial para o controle efetivo do setor de compras, a partir dos processos que permitiram a transparência das ações dos envolvidos.

Por conta do objetivo do projeto, em compreender de que forma a Gestão de Fornecedores pode atuar como uma ferramenta que auxilia e facilita o processo realizado pela política de *Compliance* no setor de compras, foram explicados os processos de homologação, seleção e avaliação de desempenho de fornecedores e percebida como uma realidade vivida pela empresa em sua rotina.

A partir dessa revisão e da articulação entre os temas tratados, observou-se que a Gestão de Fornecedores implantada nas empresas permitiu o estabelecimento de relações mais confiáveis com os fornecedores – parte importante da cadeia de suprimentos e que possui grande impacto para os custos da empresa e qualidade de seus produtos e serviços – o que contribuiu para uma maior transparência e consistência entre as informações na organização, o que é consonante às práticas de *Compliance*.

Em relação à empresa estudada, pode-se observar que a implementação do processo de Gestão de Fornecedores contribuiu de forma positiva para as empresas e clientes.

A pesquisa evidenciou que é possível apontar a Gestão de Fornecedores como forma de auxiliar a diminuição dos riscos de *Compliance* no setor de compras. Como consequência, observou-se o aumento da competitividade da empresa na medida em que mostrou evidências de que está de acordo com as normas regulamentadoras - exigência cada vez mais comum entre os clientes - e evita corrupções em um setor que tem grande impacto sobre os custos e geração de lucros da empresa.

As pesquisas na visão dos autores em tela e dos pesquisadores demonstram que o gerenciamento de fornecedores, nas empresas, tem impacto na capacidade de oferta de produtos de qualidade no prazo acordado com o consumidor, além de permitir a verificação do alinhamento dos fornecedores com as políticas daquela organização, evitando problemas relacionados a custos e à ética da empresa. Observou-se que o setor de compras tem grande impacto sobre os custos e geração de lucros das empresas e que a Gestão de Fornecedores contribuiu para o desenvolvimento da empresa e proporcionou a elevação de sua vantagem competitiva no mercado.

Como sugestões futuras a análise desse processo em empresas de grande porte pode contribuir para ampliar o apontamento feito pelo presente estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Vinicius Bittencourt de. **Programa de avaliação de fornecedores: um estudo de caso em uma empresa do setor siderúrgico**. 2011. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/33189>>. Acesso em: 12 junho 2019.

AMORIM, E. N. C.; CARDOZO, M. A.; VICENTE, E. F. Os impactos da implementação de controles internos, auditoria e compliance no combate e prevenção à lavagem de dinheiro no Brasil. **Reflexão Contábil** [online], v. 31, n. 3, p. 23-35, set./dez. 2012. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/Enfoque/article/view/15616/10126>>. Acesso em: 21 maio 2019. doi: 10.4025/enfoque.v31i3.15616

ARAÚJO, Jamille Carla Oliveira *et al.* Controladoria como ferramenta de gestão empresarial: um estudo dos processos de controle em uma indústria de bebidas. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4467-4486, 2018. Disponível em: <<http://brjd.com.br/index.php/BRJD/article/view/506>>. Acesso em: 22 junho 2019.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. **Controladoria na gestão**. Editora Saraiva, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=WR1nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=gesta%C3%B5+de+fornecedores+controladoria+estrat%C3%A9gica&ots=cUL3giKJ4S&sig=kxLLxBbbURCk65egKO2ZR0OI8#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 22 maio 2019.

CANDELORO, A. P.; RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CHAVES, S.; CAMPELLO, M. **A qualidade e a evolução das normas série ISO 9000**. Gestão pela Qualidade Volume 3, p. 19, 2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27224305.pdf>>. Acesso em 26 junho 2019.

CORREIA, André Luiz. **Análise multivariada da implementação dos princípios de gestão da qualidade da série de normas ISO 9000**. 2018. f. 110. Dissertação de Mestrado (Administração) – Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária, Universidade Estadual de São Paulo, Jaboticabal, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/157054>>. Acesso em 25 junho 2019.

CROZATTI, Jaime. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **Contexto**, v. 3, n. 5, 2003. Disponível em: <<https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11680>>. Acesso em 17 maio 2019.

CURI, Victor Koprovski. **Implantação de um programa de gestão de Compliance em empresas de pequeno porte**. 2017.f. 21. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) -Universidade Federal do Pará, Curitiba, 2017. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/55632>>. Acesso em 11 junho 2019.

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. 47-62, 2008. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/33>>. Acesso em 13 junho 2019.

DEUS, André Diehl de. **Desenvolvimento de um método de análise e proposição de indicadores sistêmicos para avaliação de fornecedores**. 2011. 218 f. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2011. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4116>>. Acesso em 09 junho 2019.

ELBERN, Klaus KrueI. **Proposta para a gestão de fornecedores de produtos e serviços**. 2012. 86 f. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/62071>>. Acesso em 12 junho 2019.

ENSSLIN, Leonardo *et al.* Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. **Production**, v. 23, n. 2, p. 402-421, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2012nahead/aop_t6_0006_0628.pdf>. Acesso em 13 junho 2019.

FINGER, Hamilton Rodrigues. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A**. 2002. 148 f. Trabalho de Conclusão de Curso (especialização) – Escola de Engenharia, Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul, Porto Alegre. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1690>>. Acesso em 12 junho 2019.

FURTADO, Gustavo Adolfo Pudenci. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. 2005. 131 f. Dissertação de Mestrado (Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22022006-124752/en.php>>. Acesso em 27 maio 2019. 10.11606/D.12.2005.tde-22022006-124752

GABARDO, E.; CASTELLA, G. M. A nova lei anticorrupção e a importância do compliance para as empresas que se relacionam com a Administração Pública. **R. de Dir. Administrativo & Constitucional**, v. 15, n. 60, p. 129-147, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.revistaaec.com/index.php/revistaaec/article/view/55>>. Acesso em 10 junho 2019.

GUARNIERI, Patricia. Síntese dos Principais Critérios, Métodos e Subproblemas da Seleção de Fornecedores Multicritério. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 1-25, Feb. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552015000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151109>.

GIACON, Joice Cavalheiro Ribeiro. **Seleção de fornecedores por análise de decisão multicritério e otimização combinatória considerando aspectos de logística e sustentabilidade**. 2012. f. 138. Dissertação de Mestrado (Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-22032012-180429/en.php>>. Acesso em 13 junho 2019. doi 10.11606/D.3.2011.tde-22032012-180429.

GONÇALVES, M. C; BARBOSA, N. O. A; MEIRELLES JUNIOR, J. C. Ensino da Controladoria no RJ: perfil e demanda do mercado sul fluminense. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Acesso em 20/01/2019. Disponível em: <<http://rbc.cfc.org.br/index.php/rbc/article/view/1679/1175>>

LACERDA, A. C. D; MACEDO, M. E. C. Controladoria Estratégica como Suporte a Gestão e Competitividade: Uma perspectiva sobre o Balanced Scorecard. **Rev.Mult. Psic.** [online], 2019, vol.13, n.43, p. 648-669. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/1464>>. Acesso em 21 junho 2019.

LOPES, J. C. C. **Gestão da qualidade: decisão ou constrangimento estratégico**. Dissertação de Mestrado. Universidade europeia, 2018. Disponível em: <<http://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%20de%20M-EE%20-%20Gest%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>> Acesso em 21/06/2019.

MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Rev. contab. finanç.**, São Paulo, v. 13, n. 28, p. 7-28, abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772002000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 maio 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772002000100001>.

MONTE, Antonio Mendes Pinheiro Clelio Feres *et al.* Técnicas de compras. Editora FGV, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ViOHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT16&dq=info:5oCX3jtN4msJ:scholar.google.com/&ots=vjAk8YoFlZ&sig=6IU-iKqREXZRJ6X5HD-7k2hp6ds#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em 22 junho 2019.

MEIRELLES JUNIOR, J.C. A controladoria como estratégia empresarial. Revista online Faculdade Machado Sobrinho. Disponível em: <http://machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo05REMS.pdf> Acesso em 26/03/2019.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. f. 335. Tese de Doutorado (Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01092009-153815/en.php>>. Acesso em 12 junho 2019. doi 10.11606/T.3.2009.tde-01092009-153815.

MORALES, Débora. **Proposta de uma ferramenta para avaliação de fornecedores de serviços utilizando métodos estatísticos: um estudo de caso no setor público**. 2016. f. 116. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção) - Universidade Federal do

Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em:
<<https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/42934/R%20-%20D%20-%20DEBORA%20MORALES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 21 junho 2019.

MURAD, R. B., LIMA, R. S., NETO, M. S. Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais: o caso do Vale da Eletrônica. **Production**, v. 25, n. 1, p. 1-12, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/2014nahead/0103-6513-prod-0103-6513-2014-044013.pdf>> Acesso em: 24 maio 2019. doi: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000018>>

NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca rápida de ferramentas. **Produção**. São Paulo. v. 14, n. 1 (2004), p. 44-53, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v14n1/v14n1a05.pdf>>. Acesso em: 14 junho 2019.

OLIVEIRA, Felipe Franco *et. al.* Homologando Fornecedores: uma Estratégia Competitiva nas Organizações. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XI, 2014, Resende: UFPR. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/29220368.pdf>>. Acesso em 10 maio 2019.

OLIVEIRA, G. B.; OLIVEIRA, R. A. A importância da controladoria na percepção dos gestores: um estudo dirigido a uma empresa do meio oeste catarinense. Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Joaçaba, v. 3, p. e17368-e17368, 2018. Disponível em: <<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/17368>> Acesso em: 21 junho 2019.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de informação legislativa**, v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87>. Acesso em: 22 maio 2019.

SÁ, Marcelo Dias. **Aplicação dos princípios de Gestão da Qualidade na pequena empresa**. 2018. f. 200. Dissertação de Mestrado (Administração) - Centro Universitário Campo Limpo Paulista, 2018. Disponível em: <http://www.faccamp.br/new/arq/pdf/mestrado/Documentos/producao_discente/MarceloDiasDeSa.pdf>. Acesso em: 26 junho 2019.

SANTIN, M. R.; CAVALCANTI, O. A. Qualificação de fornecedores na indústria farmacêutica. **Infarma, Brasília**, v. 16, n. 11-12, p. 45-49, 2004. Disponível em: <<http://www.cff.org.br/sistemas/geral/revista/pdf/77/i09-qualificacao01.pdf>> Acesso em: 22 maio 2019.

SIMÕES, Érica; MURILO, Michel. A importância da gestão de compras na organização. *Revista Científica de ciências contábeis*. 2004. Disponível em: <<http://files.newlogistica.webnode.com.br/200000053-b5aceb629f/Gest%C3%A3o%20de%20compras.PDF>> Acesso 23 de junho 2019.

Sindicato dos Contabilistas de São Paulo. Contabilidade como ferramenta de apoio e transparência. 2018. 70 slides. Disponível em: <<http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/aea2c15e00cbcb159dad78041a21d5ed.pdf>>. Acesso em 20 Maio 2019.

SOUSA, E. P. M.; 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**, v. 25, n. 3, p. 611-625, set. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/2015nahead/0103-6513-prod-146213.pdf>>. Acesso em 13 junho 2019.

SOUZA, Leticia Trindade. **Aplicação da padronização da rotina nos processos de gestão de compras**. 2017. f. 58. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2017. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7789/1/PG_DAENP_2017_1_13.pdf> Acesso em 25 junho 2019.

VALANDRO, Ademir Antônio; KRONMEYER, Oscar Rudy Filho. Transformando estratégias empresariais em resultados com balanced scorecard e gerência por projetos. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0702_0907.pdf>. Acesso em 14 de maio de 2019.

VASCONCELOS *et al.*, 2018. A gestão da cadeia de suprimentos como ferramenta para melhoria da relação com os fornecedores: Um estudo no Restaurante Opção em Aracaju/SE. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe. 2018. Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10448/2/GestaoCadeiaSuprimentos.pdf>>. Acesso em 15 junho 2019.