

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PARA UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO



Wilson Noé Garcés Aguilar

(Organizador)

2020 by Editora Artemis
Copyright © Editora Artemis
Copyright do Texto © 2020 Os autores
Copyright da Edição © 2020 Editora Artemis
Edição de Arte: Bruna Bejarano
Diagramação: Helber Pagani de Souza
Revisão: Os autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*.
Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento, desde que sejam atribuídos créditos aos autores, e sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Editora Chefe:

Prof^a Dr^a Antonella Carvalho de Oliveira

Organizador:

Wilson Noé Garcés Aguilar

Bibliotecário:

Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Conselho Editorial:

Prof. Dr. Adalberto de Paula Paranhos, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.^a Dr.^a Catarina Castro, Universidade Nova de Lisboa, Portugal
Prof.^a Dr.^a Cláudia Neves, Universidade Aberta de Portugal
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos, Universidade Federal da Grande Dourados
Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers, Universidade de São Paulo
Prof. Dr. Eloi Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Geoffroy Roger Pointer Malpass, Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)
Prof.^a Dr.^a Iara Lúcia Tescarollo Dias, Universidade São Francisco
Prof. Dr. Ivan Amaro, Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Ivânia Maria Carneiro Vieira, Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz, University of Miami and Miami Dade College - USA
Prof. Dr. Joaquim Júlio Almeida Júnior, UniFIMES - Centro Universitário de Mineiros
Prof. Dr. Juan Diego Parra Valencia, Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín - Colômbia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof.^a Dr.^a Lívia do Carmo, Universidade Federal de Goiás
Prof.^a Dr.^a Luciane Spanhol Bordignon, Universidade de Passo Fundo

Prof. Dr. Marcos Augusto de Lima Nobre, Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Prof.ª Dr.ª Maria Aparecida José de Oliveira, Universidade Federal da Bahia
Prof.ª Dr.ª Mauriceia Silva de Paula Vieira, Universidade Federal de Lavras
Prof.ª Dr.ª Odara Horta Boscolo, Universidade Federal Fluminense
Prof.ª Dr.ª Patrícia Vasconcelos Almeida, Universidade Federal de Lavras
Prof. Dr. Rodrigo Marques de Almeida Guerra, Universidade Federal do Pará
Prof. Dr. Sergio Bitencourt Araújo Barros, Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Sérgio Luiz do Amaral Moretti, Universidade Federal de Uberlândia
Prof.ª Dr.ª Vanessa Bordin Viera, Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Wilson Noé Garcés Aguilar, Corporación Universitaria Autónoma del Cauca - Colômbia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

A283 Administração de empresas para um mundo em transformação /
Organizador Wilson Noé Garcés Aguilar. – Curitiba, PR: Artemis,
2020.
121 p. : il.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-87396-12-5

DOI 10.37572/EdArt_125300720

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico.
I. Aguilar, Wilson Noé Garcés.

CDD 658.4012

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

APRESENTAÇÃO

Asistimos a un mundo que se transforma constantemente en la biosfera y en la vida social, en consecuencia, la generación de nuevo conocimiento debe corresponder al entendimiento, interpretación y comprensión de los cambios sustanciales en el campo de conocimiento de la administración de empresas para la ampliación de los marcos de referencia con los cuales logramos explicar y aportar en la relación empresas, sociedad, instituciones y Estado.

El libro “**Administración de empresas para un mundo en transformación**” es un esfuerzo de diversos investigadores, en el cual se aborda las lógicas de acción empresariales, institucionales y de grupos sociales desde estudios de casos particulares y sectoriales.

En tal sentido, el lector encontrara un abordaje contemporáneo en el estudio de la administración de empresas, marcado por la interdisciplinariedad, la divergencia de objetos de estudios, actores y organizaciones, lo cual evidencia que ante un mundo en transformación requerimos de una administración de empresas en constante construcción y deconstrucción.

Wilson Noé Garcés Aguilar

Assistimos a um mundo em constante transformação na biosfera e na vida social. Consequentemente, a geração de novos conhecimentos deve possibilitar a interpretação e compreensão de mudanças substanciais no campo de estudos em administração de empresas, para que se possa expandir os quadros de referência com os quais podemos explicar e contribuir para o relacionamento entre empresas, sociedade, instituições e Estado.

O livro “**Administração de empresas para um mundo em transformação**” é um esforço de diversos pesquisadores que abordam a lógica das ações de grupos empresariais, institucionais e sociais a partir de estudos de caso particulares e setoriais.

Nesse sentido, o leitor encontrará uma abordagem contemporânea no estudo de administração de empresas, marcada pela interdisciplinaridade, a divergência de objetos de estudo, atores e organizações, o que demonstra que, diante de um mundo em mudança, requer-se que a administração de empresas esteja em constante construção e desconstrução.

Wilson Noé Garcés Aguilar

SUMÁRIO

LÓGICAS DE AÇÕES EMPRESARIAIS

CAPÍTULO 1 1

FATORES CONDICIONANTES AO SUCESSO DE STARTUPS

Fabiano Alves Pereira
Ana Claudia Granato
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007201

CAPÍTULO 2 13

EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA GERENCIAL: OS RESPONSÁVEIS PELO FORTALECIMENTO DA MARCA DA FÁBRICA DE BALAS DE BANANA ANTONINA

Hugo Leonardo de Freitas
Suelen dos Santos Plante
Geórgia da Cunha Ben

DOI 10.37572/EdArt_1253007202

CAPÍTULO 3 27

ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTOS E SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO

Natália Delfes Zago
Ana Claudia Granato
Flávio Molina da Silva
Geoffroy Roger Pointer Malpass

DOI 10.37572/EdArt_1253007203

CAPÍTULO 4 40

ADAPTAÇÃO, CONSTRUÇÃO DE VALOR E DIFERENCIAÇÃO: PERSPECTIVAS E DESAFIOS INSTITUCIONAIS PARA O POSICIONAMENTO DOS CAFÉS DO BRASIL

Marco Aurélio Oliveira Santos
Diego Pereira Costa
Léo César Parente de Almeida

DOI 10.37572/EdArt_1253007204

LÓGICAS DE AÇÕES DE INSTITUIÇÕES E DE GRUPOS SOCIAIS

CAPÍTULO 5 52

O PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS (PROUNI) SOB A ÓTICA DA TEORIA DO PROGRAMA

Ivy Silva Costa
Suely de Fátima Ramos Silveira

DOI 10.37572/EdArt_1253007205

CAPÍTULO 6 67

DESCENTRAR-NOS E IMPENSAR-NOS LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES ENCLAVE DE UNA LATINOAMERICA DIVERSA

Wilson Noé Garcés Aguilar
Lina Juliana Robayo Coral

DOI 10.37572/EdArt_1253007206

CAPÍTULO 7	78
ESTUDO DO COMPORTAMENTO HUMANO FRENTE ÀS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS, NA ZETHA, DURANTE O PERÍODO DE 2015/1	
Nicolle Oliveira Tavares	
Lucia Regina Silveira Auzani	
Ávilo Roberto de Magalhães	
Rosa de Almeida Freitas Albuquerque	
DOI 10.37572/EdArt_1253007207	
CAPÍTULO 8	94
A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA PATRONATO DE PARANAGUÁ NA REINserÇÃO DE EGRESSOS DO SISTEMA PENITENCIÁRIO NO MERCADO DE TRABALHO	
Luciane Silva Franco	
Geórgia da Cunha Ben	
Josiane Medeiros	
Antonio Carlos Franco	
DOI 10.37572/EdArt_1253007208	
CAPÍTULO 9	104
OS IMPACTOS DA ESTRUTURA URBANA NA MOBILIDADE DE CAMINHÕES NA CIDADE DE PARANAGUÁ SOB A PERSPECTIVA DOS CAMINHONEIROS	
Angela Schastai	
Gabriel Calazans	
Laís Caroline Nogueira	
Geórgia da Cunha Ben	
DOI 10.37572/EdArt_1253007209	
SOBRE O ORGANIZADOR.....	119
ÍNDICE REMISSIVO	120

ESTRATÉGIAS DE SUPRIMENTOS E SELEÇÃO DE FORNECEDORES: UM ESTUDO DE CASO

Data de submissão: 07/05/2020

Data de aceite: 15/07/2020

Natália Delfes Zago

Programa de Mestrado Profissional em Inovação
Tecnológica
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,
Uberaba – MG
<http://lattes.cnpq.br/3568391704747842>

Ana Claudia Granato

Programa de Mestrado Profissional em Inovação
Tecnológica
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,
Uberaba – MG
<http://lattes.cnpq.br/0584086832551726>

Flávio Molina da Silva

Programa de Mestrado Profissional em Inovação
Tecnológica
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,
Uberaba – MG
<http://lattes.cnpq.br/6800618341237630>

Geoffroy Roger Pointer Malpass

Programa de Mestrado Profissional em Inovação
Tecnológica
Instituto de Ciências Tecnológicas e Exatas
Universidade Federal do Triângulo Mineiro,
Uberaba – MG
<http://lattes.cnpq.br/4326102798287137>

RESUMO: A exigência em relação a melhor tomada de decisão das empresas em seu processo produtivo e de vendas tem se tornado cada vez maior. Alguns dos pontos fundamentais para essa decisão são os custos dos insumos, as despesas operacionais de o tempo de reabastecimento. Cada um desses pontos tem um impacto significativo na seleção de fornecedores. O objetivo deste trabalho é realizar um estudo de caso e investigar as técnicas de seleção de fornecedores e estratégia de compras de uma empresa do ramo Agrícola. Para isso, deve-se comparar o que feito no dia a dia da empresa e comparar com a aplicabilidade das teorias vigentes. Verificou-se que a empresa apresenta uma organização hierárquica da área de compras de nível superior, com políticas e processos bem definidos. Além da aplicação dos pontos citados para seleção de fornecedores, observou-se que a empresa apresenta uma política de seleção de fornecedores de forma a

garantir sustentabilidade e o respeito a legislação. Assim, a empresa almeja garantir que seus fornecedores cumpram as leis, ter uma influência positiva nas preocupações sociais, econômicas e ambientais e proteja sua reputação e *status*.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação. Estratégias de suprimentos. Seleção de fornecedores.

SUPPLY STRATEGIES AND SUPPLIER SELECTION: A CASE STUDY

ABSTRACT: The demand for better decision-making by companies in their production/sales processes has increased greatly. Some fundamental points for this decision are the input costs, operational expenses, and restocking time. Each point has a significant impact on supplier selection. The objective of this work is to carry out a case study and investigate the techniques of supplier selection and purchasing strategy of an agricultural company. For this, one must compare what is done in the company's daily routine and compare with the applicability of the theories in use. It was found that the studied company presents a higher-level hierarchical purchasing organization, with well-defined policies and processes. In addition to the application of the points cited for supplier selection, it was also observed that the company has supplier selection policy to ensure sustainability and compliance with current legislation. In other words, the company aims to ensure that its suppliers comply with the law, have a positive influence on social, economic, and environmental concerns and protect their reputation and status.

KEYWORDS: Innovation. Supply strategies. Selection of suppliers.

1 . INTRODUÇÃO

A atividade de gerenciamento de Suprimentos tornou-se madura. Muito mais do que simplesmente comprar, essas atividades tornaram-se chave em todo o processo estratégico de uma companhia. As compras influenciam fortemente no sucesso, lucratividade e competitividade de produtos finais acabados ou projetos; não se finalizam somente em custo total, mas também em outros fatores como qualidade de entrega (CARTER; CHOI, 2008), flexibilidade, capacidade de cooperação, cultura organizacional, sistemas de gestão, credibilidade, dentre outros (VIANA; ALENCAR, 2010).

O lucro da empresa pode ser ampliando, dentre diversas formas, com a economia na compra dos insumos ou aumento do valor de venda dos produtos. Segundo Carter e Choi (2008) para cada moeda economizada na compra de insumos e serviços tem um impacto muito mais significante no balanço/lucro das empresas do que uma moeda acrescida no valor de venda. Desse modo, é importante que as empresas busquem melhores formas de economia junto aos seus fornecedores, além

de obter um melhor preço de venda. Os custos inerentes a determinada aquisição, como transporte, impostos, seguros, carga/descarga, entre outros, são chamados de custo total da posse, mais conhecido como *Total Cost of Ownership* (TCO).

Gerenciar as compras do dia a dia é diferente das responsabilidades de longo prazo. A primeira é uma atividade operacional com necessidades imediatas e a segunda uma atividade de caráter tático e estratégico. Ambas requerem atenção especializada. Conforme Monckza et al. (2008), uma boa prática para que os dois tipos de atividades ganhem devida atenção é separar as equipes ou pessoas que fazem cada tipo de trabalho. Normalmente o grupo responsável por negociações e acordos de longo prazo ficam situados em um centro líder ou em escritórios regionais. As pessoas que trabalham no operacional ficam alocadas nas plantas ou *sites* locais.

1.1 Taxonomia de Compras

As aquisições podem ser radicalmente diferentes entre as organizações e indústrias, mas usualmente são direcionadas de acordo com a taxonomia ou categoria dos produtos. Van Weele (2009) divide os materiais em Diretos ou Custo da Mercadoria Vendida (COGS - *Cost of Good Sold*) e materiais Indiretos ou non-COGS. Os COGS, ou materiais Diretos, são aqueles que fazem parte do custo do produto vendido pelas empresas, usualmente esta área tem uma atenção maior das organizações e pelos gestores das áreas de Suprimentos. Neste grupo estão inclusas matérias-primas, produtos semiacabados, embalagens e componentes ligados a estrutura de produtos (BOM - *Bill of Material*) ou lista técnica dos produtos. Os non-COGS ou materiais Indiretos são todos os materiais ou produtos que não fazem parte do produto. Os non-COGS podem ser classificados em Manutenção, Reparo e Operação (MRO - *Maintenance, Repair and Operation*), Despesas de Capital (*Capex - Capital Expenditure*) e Serviços.

Uma vez que a decisão de comprar foi tomada, as empresas usarão um processo tipicamente chamado de estratégia de *sourcing* para decidir de quem vai comprar o produto ou serviço bem como, a estrutura que será usada (MONCZKA et al., 2008). Conforme Porter (2004), cada empresa que compete possui uma estratégia competitiva, seja ela implícita ou explícita. A estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir dos vários departamentos funcionais da empresa.

Esta importante etapa, de construção da estratégia, significa entender sobre os fornecedores chaves de cada categoria, suas capacidades e então ir de encontro aos requerimentos da empresa. Algumas ferramentas para essas análises são as cinco forças competitivas, matriz SWOT, disponibilidade de fornecedores e classificação dos materiais comprados (MONCZKA et al., 2008).

1.2 Cinco Forças Competitivas

A base desta metodologia é a análise de cinco forças competitivas que atuam sobre uma empresa e suas implicações estratégicas. Esta descreve forças competitivas em um mercado econômico (PORTER, 2004) e são:

1. *Altos níveis de competição*: geram mais opções para compradores e fornecedores. Pode-se incluir como fatores a velocidade de crescimento da indústria, a capacidade de utilização, as barreiras de saídas, os produtos diferenciados, o custo de mudança e a diversidade;

2. *Ameaças entrantes*: novas empresas que entram para o mercado, trazem novas capacidades e podem ganhar uma parcela substancial do mercado. Pode-se citar como exemplo os baixos custos de produtos chineses que entram no país;

3. *Produtos substitutos*: produtos que substituem os atuais usados por novas tecnologias ou composições. Os fatores influenciadores podem ser a *performance* e o preço dos substitutos, o custo de mudança e a propensão dos compradores em substituir;

4. *Poder dos compradores*: os fatores influenciadores podem ser a concentração das compras e volumes, a identidade de marca, o impacto na qualidade ou *performance*, a lucratividade e a disponibilidade de substitutos;

5. *Poder dos fornecedores*: muitos tipos de mercados podem ter poucos fornecedores existentes e os fatores influenciadores seriam o poder de alteração de preço, a disponibilidade de tecnologias chaves ou outros recursos, a capacidade da indústria, a concentração de fornecedores e a importância do volume do comprador para com o fornecedor.

Além das cinco forças competitivas a empresa também fazer uso de ferramentas para orientar as decisões estratégicas. Dentre os conceitos, pode ser citado termo SWOT.

1.3 SWOT

O termo SWOT é uma combinação das iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É uma ferramenta-conceito que costuma ser creditada a dois professores da *Harvard Business School*, utilizada para fazer a análise de um cenário (ou de um ambiente), proporcionando a base para o planejamento estratégico e o gerenciamento de uma empresa (MANAGER, 2009). Segundo Oliveira (2007) a análise SWOT é definida da seguinte forma:

1. *Ponto forte*: é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa);

2. *Ponto fraco*: é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;
3. *Oportunidade*: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura;
4. *Ameaça*: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A análise SWOT se torna uma ferramenta de extrema necessidade dentro da estratégia das empresas, pois analisa seus pontos fortes, pontos fracos oportunidades e ameaças, fazendo com que a empresa conheça a sua verdadeira situação no mercado e no que será preciso concentrar suas formas para sobreviver (FERNANDES et al., 2015).

1.4 Disponibilidade de Fornecedores

Identificar potenciais fornecedores e avaliá-los para uma eventual seleção é uma atividade importante do processo de *sourcing*. Muitos aspectos são importantes em relação a disponibilidade de fornecedores, a saber (CARTER; CHOI, 2008):

1. *Concorrência aberta*: quando existem muitos fornecedores disponíveis. Nesse tipo de concorrência, normalmente, coloca-se o comprador numa posição de vantagem;
2. *Concorrência restrita*: quando existem poucos fornecedores, limitando-se as escolhas e dificultando-se a negociação;
3. *Concorrência técnica*: quando para um produto especial, tecnologia ou patente específica, existe um ou poucos fornecedores;
4. *Single Sourcing*: quando a organização concentra as compras em um produto ou serviço particular devido a alguma preferência. Essa prática vai contra o tradicional processo de RFP e aumenta o risco de ruptura do negócio;
5. *Sole Sourcing*: quando existe somente uma fonte de suprimento para determinado produto ou serviço;
6. *Multiple Sourcing*: envolve dois ou mais fornecedores para o mesmo tipo de produtos ou serviços, este é usado para eliminar certos riscos de falta de material ou rompimento de contrato por parte do fornecedor.

Além da classificação dada por Carter e Choi (2008), que classifica a disponibilidade de fornecedores para famílias de produtos, pode ser citadas outras classificações importantes para a compra e seleção de fornecedores. Embora as classificações ABC e XYZ são focadas em características dos insumos, essas classificações também são importantes para definir a seleção dos fornecedores.

A classificação ABC, conforme Barbieri e Machline (2009), estabelece uma

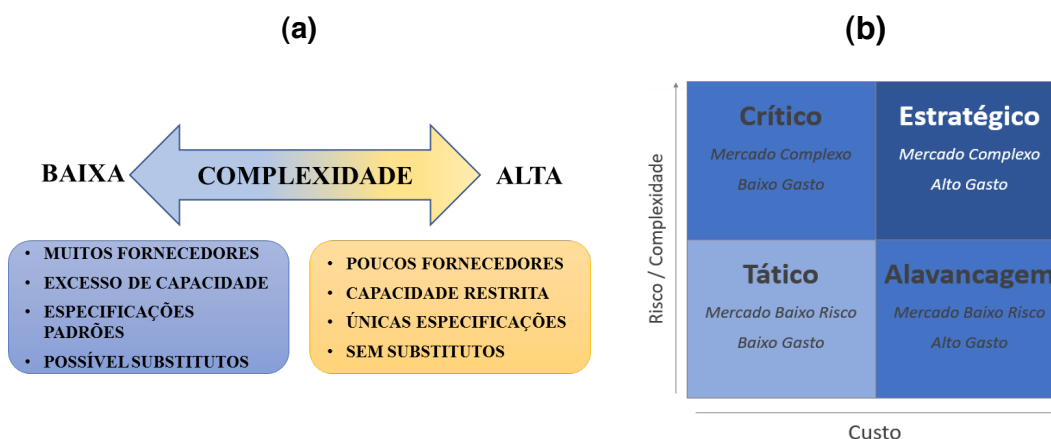
relação entre a percentagem acumulada do valor de utilização dos itens e a percentagem acumulada do número de itens existentes. Cabe mencionar que esse valor pode ser definido pela empresa, não sendo necessariamente o preço do insumo. Já a classificação XYZ tem como critério de classificação o grau de criticidade ou imprescindibilidade do material para as atividades em que eles serão utilizados, sendo X os itens de menor criticidade e Z os que não podem faltar no sistema produtivo.

1.5 Desenvolvimento da Estratégia

A decisão de *Sourcing* depende de dois fatores: a importância da compra em termos de valor agregado no produto final (percentagem) e o seu impacto na lucratividade e a complexidade do mercado de fornecimento. Entendendo estes fatores, é possível determinar a estratégia de *Sourcing* que a organização precisa, explorar seu potencial de compras em relação aos fornecedores e reduzir o risco a um mínimo aceitável (KRALJIC, 1983).

Para classificar os materiais ou serviços em relação ao valor/custo, pode-se utilizar o percentual do item em relação ao total de compras ou o impacto no crescimento do negócio (KRALJIC, 1983). Nos termos de complexidade e risco pode-se utilizar a **Figura 1a** como norteadora, na qual em quatro possíveis critérios pode-se estabelecer se o item tem alta ou baixa complexidade. Destaca-se que os itens de baixo risco/complexidade são alocados a esquerda e conforme a sua complexidade vai aumentando esses vão sendo alocados ao longo do eixo a direita dos de menor complexidade.

Figura 1 – (a) Direcionais para Complexidade de Mercado. (b) Matriz de Kraljic: Risco versus Valor dos Itens



Fonte: Adaptado de CARTER, CHOI, 2008

Então a classificação pode ser feita através da matriz de Kraljic, conforme a **Figura 1b**, uma ferramenta em que os insumos são classificados em itens estratégicos, itens de alavancagem, itens críticos e itens táticos.

A Matriz de Kraljic é utilizada por vários autores na literatura para estruturar a estratégia de *Sourcing* e através do estudo de caso do presente projeto será

mostrado como esta é utilizada na prática. Os itens são alocados segundo o seu par ordenado que indica a complexidade e o custo, respectivamente. Após a definição da posição dos itens a classificação ocorre segundo o quadrante em que cada item está posicionado.

1.6 Seleção de Fornecedores.

Uma vez que a necessidade de aquisição de um insumo foi identificada, duas são as possibilidades: a aquisição pode ser de um fornecedor já qualificado e/ou aprovado ou a aquisição necessita de um novo fornecedor. Considere com novo fornecedor como atualmente não qualificado pela empresa. Neste caso, um fornecedor ainda não está qualificado, assim, a aquisição enfrenta um desafio.

Identificar e selecionar potenciais fornecedores é diferente de fazer acordo contratual com os mesmos fornecedores. Concorrência e negociação são dois métodos comumente usados na seleção de fornecedores (MONCZKA et al., 2008). Os métodos de seleção de fornecedores podem variar, mas no geral, podem ser usados os seguintes métodos de avaliação de fornecedores:

1. *Planilhas*: usadas sistematicamente para comparar as cotações obtidas dos fornecedores, aplicabilidade muito simples e extremamente ilustrativo quando os fornecedores cotam de uma maneira similar; (VAN WEELE, 2009);
2. *Medidas qualitativas*: usado para aqueles em que o relacionamento com os fornecedores já existe. São pedidos aos especialistas que tem contato com os determinados fornecedores que preencham um *checklist* de ranqueamento dos mesmos (VAN WEELE, 2009);
3. *Ranking de fornecedor*: este método é limitado a medidas quantitativas somente, assim, pode medir os aspectos como histórico de preços, qualidade e assertividade nas entregas (VAN WEELE, 2009);
4. *Auditorias*: neste método os fornecedores são visitados periodicamente por especialistas. Fraquezas e pontos negativos são discutidos e ações de melhoria são estabelecidas. Em visitas subsequentes são revisitados os pontos discutidos anteriormente (VAN WEELE, 2009);
5. *Cost modeling*: este é o método mais detalhado das avaliações e nele é feita uma leitura da composição de custos de determinado produto ou serviço. É importante analisar neste caso não somente os custos dos componentes, mas também os direcionais de custos (VAN WEELE, 2009);
6. *Modelo multicritério*: é um tipo de avaliação que pode ser tanto qualitativa quanto quantitativa. *Multiple Criteria Decision Making* (MCDM) requer um processo formal, sistemático e um modelo de racional (SONMEZ, 2006).

Para todos os métodos acima primeiro devem ser definidos os atributos (critérios) para os potenciais fornecedores, então as escalas/métricas são definidas. A próxima

etapa atribui pesos às métricas e a importância de cada critério. Um único atributo pode ter vários subatributos e suas respectivas métricas e pesos. Uma vez que os fornecedores têm suas notas, a base de fornecedores pode ser analisada e ranqueada (SONMEZ, 2006).

Os critérios para seleção de fornecedores podem ser inúmeros. Monczka et al. (2008) consideram os seguintes critérios para seleção de fornecedores: preço/custo, qualidade, entrega, condição financeira, competência técnica, gerenciamento de seus fornecedores, capacidade de gerenciamento, habilidade de trabalhar com clientes e potencial de inovação. Já de acordo com Carter e Choi (2008) alguns fatores importantes a considerar são *performances* passadas de projetos e/ou aquisições similares, capacidade de atendimento, capacidade de gerenciamento, integridade em negócios passados, tempo de negócio e sustentabilidade, certificações e licenças e condição financeira.

Assim, esse trabalho teve como objetivo investigar técnicas de seleção de fornecedores e estratégia de compras de uma determinada empresa e comparar com o dia a dia e a aplicabilidade das teorias vigentes sobre o assunto.

2 . METODOLOGIA

A sistemática metodológica do presente trabalho seguiu a seguinte forma: a construção do modelo teórico e a pesquisa por meio de estudo de caso único. Como explica Cauchick-Miguel et al. (2018) teorias ou modelos teóricos são simplesmente conceitos inter-relacionados, podem ser novos ou seguir algum já existente. Os conceitos fundamentais consistiram em uma investigação do referencial teórico já existente sobre a seleção de fornecedores e processo de compras. O método do estudo de caso pode ser utilizado para diferentes tipos de investigação (VOSS; TSIKRIKTSIS & FROHLICH., 2002): exploração, construção de teoria (explanatório), teste de teoria e extensão/refinamento de teoria. Utilizado para testar questões complexas, um caso pode ser suficiente para o teste de uma teoria, método o qual foi adotado para o trabalho em questão.

3 . RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este estudo de caso mostra como o exercício de seleção de fornecedores com foco na estratégia de suprimentos funciona na prática em uma empresa multinacional do ramo de Ciências Agrícolas. A empresa utilizada neste estudo de caso é líder no ramo de atuação com uma receita anual aproximada em U\$ 4,3 bilhões assim distribuída nas seguintes regiões: 27% Ásia, 25% América do Norte, 22% Europa, Oriente Médio e África e 26% América Latina, 6500 funcionários e 130 anos de experiência no mercado em que atua.

3.1 Compras Estratégicas e Operacionais

A empresa mantém em sua estrutura de Suprimentos uma centralização global das compras por meio dos chamados *Category Managers* (Gerentes de Categorias), que gerenciam as categorias dos materiais e serviços adquiridos pelos especialistas dedicados para o tratamento de acordos de longo prazo, que afetam várias regiões e/ou tem um impacto de alto valor no negócio. As compras operacionais são realizadas por compradores locais em cada planta e/ou escritório da empresa, ou seja, cada unidade é responsável pela aquisição e gestão do estoque local.

3.2 Taxonomia de Compras

Os produtos/serviços de aquisição da empresa são divididos em Diretos (COGS) e indiretos (non-COGS). As divisões dos materiais/serviços por grupos ainda são subdivididas em 1.007 categorias no total de 4 níveis, conforme o **Quadro 1**. Exemplificando uma das categorias do **Quadro 1** tem-se dentro do grupo de Indiretos, a 7º SubCat.N1, que é o grupo logística em nível 1, apresentada na **Figura 2**. Podem ser vistas as 4 subcategorias de nível 2 que são armazenagem, locações, operações e transportes em geral. O grupo de logística foi escolhido aleatoriamente para exemplo.

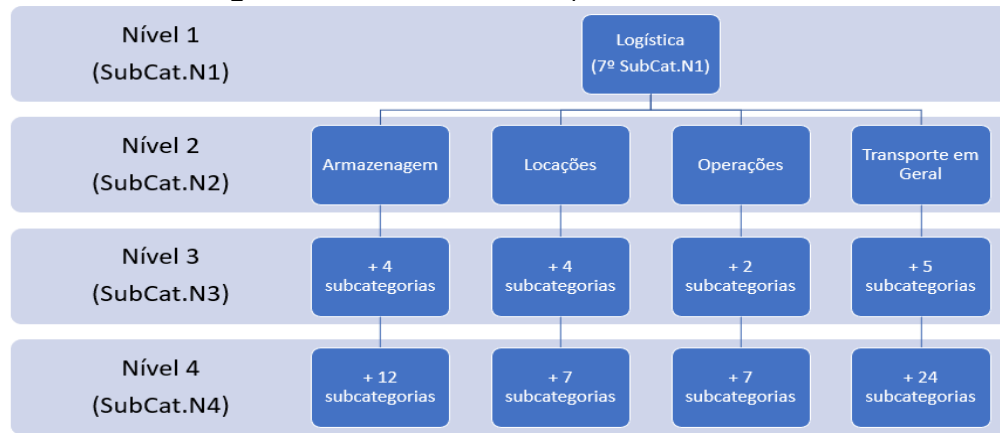
O objetivo de separar as aquisições em categorias são vários, dentre eles: os compradores são especialistas em determinados grupos, os relatórios gerenciais são facilitados, existe divisão contábil de impostos e alocações de acordo com o grupo de cada material/serviço e a rastreabilidade de compras.

Quadro 1 - Categorias das Aquisições

Categoria	Subcategoria Nível 1	Subcategoria Nível 2	Subcategoria Nível 3	Subcategoria Nível 4
Diretos	1º SubCat.N1	30 SubCat.N2	97 SubCat.N3	443 SubCat.N4
	2º SubCat.N1	16 SubCat.N2	38 SubCat.N3	38 SubCat.N4
Indiretos	1º SubCat.N1	8 SubCat.N2	24 SubCat.N3	24 SubCat.N4
	2º SubCat.N1	12 SubCat.N2	37 SubCat.N3	37 SubCat.N4
	3º SubCat.N1	5 SubCat.N2	6 SubCat.N3	10 SubCat.N4
	4º SubCat.N1	4 SubCat.N2	4 SubCat.N3	4 SubCat.N4
	5º SubCat.N1	8 SubCat.N2	14 SubCat.N3	14 SubCat.N4
	6º SubCat.N1	3 SubCat.N2	19 SubCat.N3	28 SubCat.N4
	7º SubCat.N1	4 SubCat.N2	15 SubCat.N3	50 SubCat.N4
	8º SubCat.N1	5 SubCat.N2	10 SubCat.N3	15 SubCat.N4
	9º SubCat.N1	38 SubCat.N2	244 SubCat.N3	296 SubCat.N4
	10º SubCat.N1	5 SubCat.N2	5 SubCat.N3	5 SubCat.N4
	11º SubCat.N1	8 SubCat.N2	16 SubCat.N3	22 SubCat.N4
12º SubCat.N1	3 SubCat.N2	5 SubCat.N3	5 SubCat.N4	
13º SubCat.N1	7 SubCat.N2	14 SubCat.N3	16 SubCat.N4	
Total				1007 SubCat.N4

Fonte: Dos autores, 2020.

Figura 2 - Níveis de Classificação da 7ª SubCat.N1

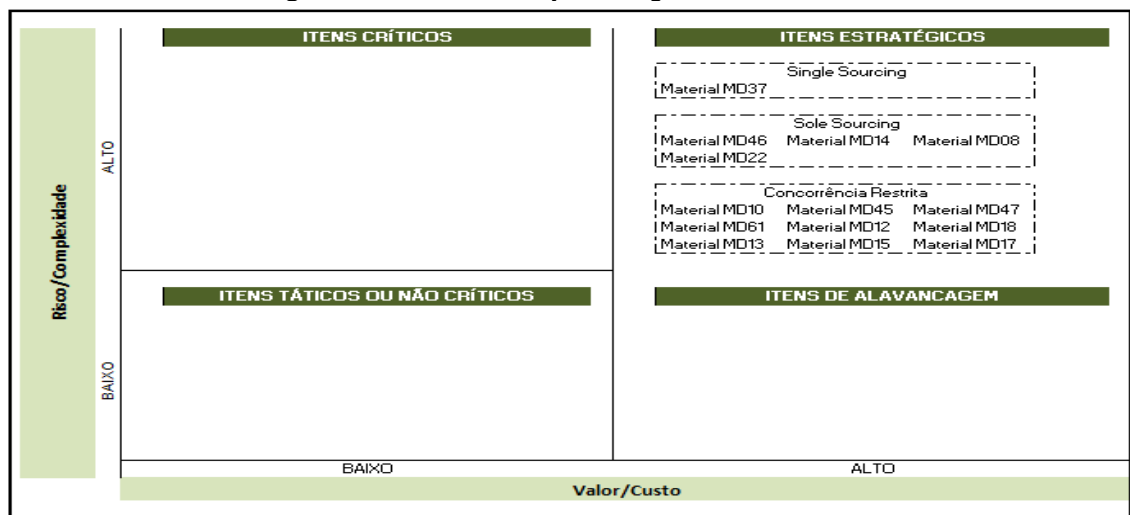


Fonte: Dos autores, 2020.

3.3 Estratégia de Sourcing

Para cada família de materiais, é feita a estratégia separadamente aplicando a Matriz de Kraljic, a matriz de preferência dos fornecedores e a matriz SWOT. Mesmo com alguns materiais considerados como valor baixo todos os materiais da 2ª subcategoria de nível 1 (2ª SubCat.N1) são considerados itens estratégicos pela empresa e a estratégia de *sourcing* é construída conforme a **Figura 3**, que mostra a matriz desta categoria. A empresa, a partir da estratégia definida, tem ações para definir as categorias dos itens.

Figura 3 - Matriz de Kraljic: Categoria 2ª SubCat.N1



Fonte: Dos autores, 2020.

É possível destacar um alinhamento bem próximo da estrutura de ações propostas por Kraljic (1983) para itens estratégicos conforme explicitado anteriormente.

3.4 Seleção de Fornecedores

A seleção de fornecedores para materiais Diretos (COGs) da empresa deste estudo de caso tem início com a solicitação da área de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), como citado anteriormente. Todos os produtos comprados

necessitam de aprovações normativas e essas são realizadas pela área de P&D, logo a seleção dos fornecedores é feita em conjunto entre as duas áreas Compras e P&D. No momento em que a área de P&D identifica um fornecedor passível de aprovação normativa, solicita para que passe pelo processo do departamento de Compras e se aprovado a área de P&D segue com o processo normativo em questão.

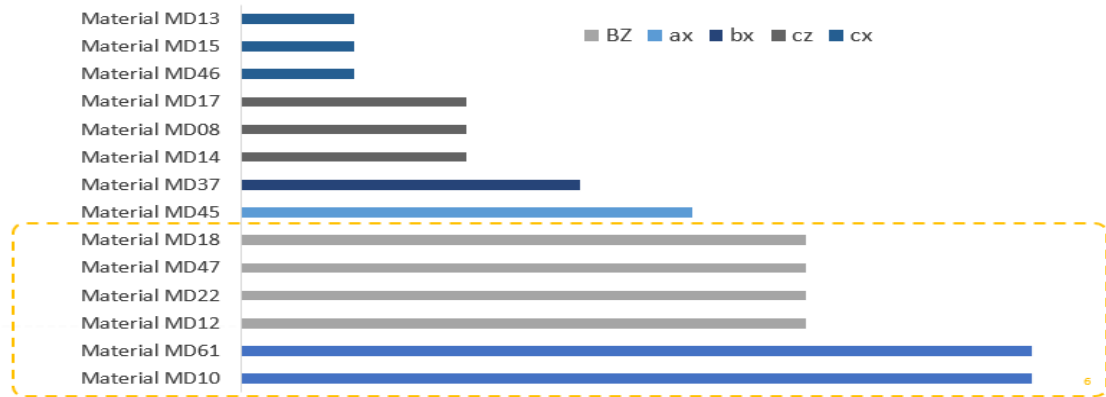
O processo de seleção de fornecedores inicia-se com o envio de um questionário que é respondido pelo fornecedor. Com base nas respostas o comprador preenche uma planilha com notas (1, 2 ou 3) e então o fornecedor obtém a sua nota final que pode variar de 0 a 300. Caso a nota final seja acima de 241, o fornecedor está pré-qualificado. Se a nota final do fornecedor ficar entre 190 e 240 o fornecedor está pré-qualificado com restrição, e necessita de estratégia para mitigar o risco mais significativo identificado. Já se a nota do fornecedor for inferior a 189, e se possível, o fornecedor é rejeitado, se não possível trabalha-se com as áreas envolvidas para mitigarem-se os riscos e desenvolverem indicadores para auditorias frequentes. Todas as diretrizes de seleção de fornecedores de materiais Diretos são definidas pelo time global da empresa, bem como, o questionário e a planilha de ranqueamento. Os documentos originais são em inglês e traduzidos para a língua de cada região.

3.5 Análise e Proposta

Para classificação conforme a Matriz de Kraljic, para os materiais Diretos estudados, a empresa considera todos no quadrante itens estratégicos e constrói as ações e planejamentos conforme tal. Uma estratégia de aquisição é demasiadamente trabalhosa e talvez generalizar todos os materiais para o quadrante mais complexo seja um cuidado desnecessário, visto que muitas atividades poderiam ser mais simples se consideradas nos demais quadrantes com critérios diferentes.

Visto isso é proposto aqui então tratar os materiais com as particularidades de cada um e tratá-los de modo diferente, de acordo com a criticidade e a importância que cada um representa. Foi proposto o uso combinado da classificação ABC e XYZ, dois tipos de classificação não utilizados pela empresa. Então dos 14 materiais usados para proposta que classificados pela empresa no quadrante estratégico na matriz de Kraljic, seis se manteriam pois pertencem às células em destaques nas classes AZ e BZ da classificação combinada ABC e XYZ e continuariam demandando as mesmas ações de antes, como pode ser observado na 4.

Figura 4 - Uso combinado da classificação ABC e XYZ: Itens 2º SubCat.N1



Fonte: Dos autores, 2020.

O restante dos itens se divide entre itens críticos e de alavancagem na matriz de Kraljic. Ressalta-se que, mesmo que nesta classificação combinada tenham 3 materiais na classe CX (classe essa a mais baixa), não é possível encaixá-los no quadrante tático da matriz de Kraljic, pois este remete a uma padronização de produtos, o que não é possível neste ramo de negócio.

Finalmente, para este tópico segundo Barbieri e Machline (2009), materiais devem ser classificados sob diversos critérios para facilitar as atividades, pois materiais diferentes devem ser tratados de modo diferente. Para o item de seleção de fornecedores de materiais Diretos, a empresa utiliza um método padronizado e pré-definido, relacionando-o com os métodos levantados anteriormente (VAN WEELE, 2009). O método utilizado pela empresa é o de *ranking* de fornecedor, no qual utilizam-se basicamente dados quantitativos. Os aspectos medidos pela empresa são: código de conduta, saúde financeira, gestão da qualidade, saúde, segurança e meio ambiente, segurança nos transportes, contratação responsável e sustentabilidade.

Em relação as etapas citadas por Monczka et al. (2008), a empresa segue todas essas: identificar critérios, estabelecer pesos para cada critério, estabelecer sistema de pontuação, avaliar, analisar, tomar a decisão e rever o desempenho continuamente.

4 . CONCLUSÃO

Constatou-se, com base no referencial teórico levantado que as atividades que envolvem aquisição de produtos e serviços impactam fortemente no sucesso de uma empresa e/ou projeto. Existem muitas etapas e processos que compõem o que é chamado de *Procurement*. Ao longo da análise da teoria *versus* a prática através do estudo de caso, identificou-se todo o referencial teórico dentro do processo estudado na empresa que inclusive apresentou uma etapa a mais na estratégia de *sourcing*, chamada de matriz de preferência do fornecedor, a qual não foi encontrada na teoria pesquisada. A empresa conta com uma organização hierárquica da área de compras de nível superior, o que torna o grupo com políticas e processos bem

definidos e cascadeados entre as regiões de forma ordenada, como pode ser visto ao longo deste trabalho. A empresa apresenta uma política de seleção de fornecedores com a proposta de estabelecer um processo para selecionar, qualificar e engajar os fornecedores de forma a garantir o melhor em volta deles e o gerenciamento para qualquer tipo de risco. Com esse processo a empresa almeja garantir que seus fornecedores cumpram as leis e regulamentos aplicáveis, esforce-se para ter uma influência positiva nas preocupações sociais, econômicas e ambientais e proteja a reputação e o *status* da empresa. Para tanto que os critérios usados para o ranqueamento de seus fornecedores vai de encontro com os seus valores, como código de conduta, contratação responsável, sustentabilidade e segurança.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C.; MACHLINE, C. **Logística Hospitalar: Teoria e Prática**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CARTER, J.R.; CHOI, T.Y. **Foundation of Supply Management**. Tempe, AZ, 2008.
- CAUCHICK-MIGUEL, P. A. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 3º ed. São Paulo: Elsevier, 2018.
- FERNANDES, I. G. M. et al. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.
- KRALJIC, P. **Purchasing Must Become Supply Management**. Boston, Harvard Business Review. Nº 83509, 1983.
- MANAGER, J. **O que é análise de SWOT**. 2009. Disponível em: www.administradores.com.br. Acesso em: 04 jul. 2020.
- MONCZKA, R. M., et al. **Purchasing & Supply Chain Management**. 4 ed. South-Western. 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.
- SONMEZ, M. **A review and critique of supplier selection process and practices**. Occasional Paper, 2006:1. Loughborough: Business School, Loughborough.
- VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. Análise do processo de seleção e avaliação de fornecedores em indústrias do setor de alimentos: um estudo de caso múltiplo. **XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2010. Disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_741_15400.pdf Acesso em: 04 jul. 2020.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.
- VAN WEELE, A. J. **Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice**. EMEA: Cengage Learning, 2009.

SOBRE O ORGANIZADOR

Wilson Noé Garcés Aguilar es Doctor en Administración de la Universidad del Valle (2020), Magister en estudios interdisciplinarios del desarrollo de la Universidad del Cauca (2018) y Contador Público de la Universidad del Valle (2011). Docente universitario en el suroccidente colombiano en áreas contables, administrativas, financieras y humanas. Ha sido director y evaluador de trabajos de grado y posgrado en universidades latinoamericanas. Se ha desempeñado como par evaluador de revistas y editoriales nacionales e internacionales en el área de la administración, estudios organizacionales y negocios.

Es investigador interdisciplinario en ciencias sociales y humanas reconocido por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia. Ha sido miembro de los grupos de investigación VINCO de la Universidad Cooperativa de Colombia, del grupo Investigaciones Contables, Económicas y Administrativas -GICEA- de la Universidad del Cauca, del Grupo de Investigación Minka de la Fundación Universitaria de Popayán, de los grupos de investigación Territorios, IREHISA y Grupo de investigación Nuevo Pensamiento Administrativo de la Universidad del Valle, del Grupo de investigación GIICO de la Fundación Universitaria Lumen Gentium Unicatólica Cali y de los grupos de Investigación Interdisciplinario en Ciencias Sociales y Humanas y Gestión, Desarrollo y Sociedad de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca.

Es miembro de redes de conocimiento especializado: Red de investigadores ASCOLFA Sur Occidente RIASCOLFA – Colombia, Red Educación y Economía Social y Solidaria, y de la Red de investigadores latinoamericanos de economía social y solidaria.

Participa activamente de eventos científicos en Latinoamérica en calidad de conferencista y ponente y cuenta con variada publicación de artículos y capítulos de libros.

Ha sido director de proyectos de investigación, coordinador de proyectos interinstitucionales con entidades públicas y asesor de programas de iniciación científica en los departamentos del Cauca y Valle del Cauca en Colombia.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Aceitação e gestão 78, 120

Adaptação 20, 22, 25, 40, 42, 44, 46, 47, 48, 120

Administración 67, 68, 69, 70, 72, 73, 75, 76, 77, 119, 120

Ambiente institucional 40, 120

Avaliação 8, 17, 19, 20, 26, 33, 39, 52, 54, 55, 56, 57, 64, 65, 88, 90, 120

B

Bala de banana 13, 15, 18, 21, 22, 23, 25, 120

C

Caminhoneiros 104, 105, 106, 109, 114, 117, 120

Competências essenciais 40, 120

Coordenação 14, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 120

D

Diversidad 67, 69, 72, 75, 76, 120

E

Ecosistema 1, 2, 6, 8, 9, 11, 12, 120

Egressos 53, 64, 94, 96, 99, 101, 102, 120

Empreendedorismo 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 25, 26, 120

Estratégia 10, 11, 13, 27, 29, 31, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 45, 48, 49, 120

Estratégia gerencial 13, 120

Estratégias de suprimentos 27, 28, 120

Estudios organizacionales 67, 68, 69, 71, 72, 76, 77, 119, 120

Estudo de caso 13, 18, 27, 32, 34, 36, 38, 39, 78, 80, 83, 84, 90, 93, 120

F

Fábrica 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 120

Fortalecimento 10, 13, 21, 25, 48, 120

I

Impactos 59, 94, 102, 104, 106, 114, 117, 120

Inovação 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 27, 28, 34, 46, 79, 120

Institucionais 40, 43, 46, 48, 111, 120

M

Marketing estratégico 40, 121
Mobilidade urbana 104, 110, 111, 112, 117, 118, 121
Modelo de negócios 1, 3, 7, 9, 121
Modelo lógico 52, 54, 56, 57, 58, 59, 62, 65, 121
Mudanças organizacionais 78, 79, 80, 81, 83, 85, 87, 88, 89, 90, 91, 121

P

Patronato 94, 95, 96, 99, 101, 102, 103, 121
Perspectivas 2, 40, 75, 104, 106, 108, 117, 118, 121
Política pública 52, 54, 57, 58, 59, 94, 102, 121
Posicionamento estratégico 40, 121
Problemas estruturais 104, 105, 121
Programa 1, 27, 40, 42, 43, 44, 46, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 64, 65, 94, 95, 99, 100, 101, 121
Proliferações 67, 75, 121
Prouni 52, 53, 54, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 121

R

Resistência humana 78, 80, 82, 90, 91, 92, 121
Ressocialização 94, 95, 96, 98, 99, 100, 121

S

Seleção de fornecedores 27, 28, 31, 33, 34, 36, 37, 38, 39, 121
Startups 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 121

T

Teoria 12, 34, 38, 39, 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 66, 78, 80, 92, 93, 121
Teoria do programa 52, 54, 56, 57, 58, 59, 63, 64, 65, 121
Teoria institucional 78, 80, 92, 121

U

Universidade 27, 40, 51, 52, 53, 64, 78, 80, 93, 94, 103, 117, 118, 121



**EDITORIA
ARTEMIS
2020**