

## **Avaliação de desempenho dos fornecedores: um estudo de caso em um supermercado de Ouro Branco/MG**

### **Autores**

Renata Giacomini Menezes - Doutora em Administração – Professora na Faculdade Santa Rita (FASAR) - renatagiacomini84@gmail.com

Ariane Paixão Rodrigues - Graduanda em Administração pela FASAR

Priscila Helena Moraes de Souza - Graduanda em Administração pela FASAR

### **Resumo**

O relacionamento com fornecedores é um ponto crítico para que a indústria consiga produzir com qualidade e entregar produtos dentro do prazo, uma vez que, é preciso que as necessidades e os interesses de ambas as partes envolvidas sejam satisfeitos. Assim, este artigo tem como objetivo avaliar o desempenho dos fornecedores de um supermercado de Ouro Branco/MG. Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva exploratória. E para avaliar os fornecedores foi utilizado os indicadores propostos por Krause, Pagell e Curkovic (2001) e os resultados apontaram que a qualidade destacou entre os indicadores de desempenho dos fornecedores, seguido da inovação, entrega, flexibilidade e custo. Portanto, é evidente a necessidade de fornecedores bem qualificados e, sobretudo, capazes de oferecer suporte as estratégias organizacionais, fazendo com que as empresas contratantes se tornem mais seletivas e utilizem critérios de avaliação para mensurar o desempenho de seus parceiros.

**Palavras-chave:** cadeia de suprimentos, relacionamento, fornecedores, desempenho.

## **Introdução**

De acordo com Zairi (1997) a competitividade bem sucedida é o resultado da habilidade em determinar racionalmente a capacidade de competir, por meio da verificação dos pontos fortes e fracos da organização, juntamente com um esforço constante em satisfazer as necessidades dos clientes. Prahalad e Ramaswamy (2000) e Llach e Alonso-Almeida (2014) entendem que na nova economia as empresas precisam incorporar a experiência dos seus clientes nos modelos de seus negócios e segundo Szozda (2017), está gerando mudanças que estão impactando diretamente a gestão da cadeia de suprimentos.

Para Kotler (2001) as empresas não devem se preocupar apenas na venda de seus produtos, mas empreender uma atuação forte no foco ao cliente, agindo como criadoras de clientes lucrativos, ou seja, gerando uma carteira de clientes de baixa rotatividade. No entanto, ainda o autor diz que existe uma carência de ênfase por parte dos fornecedores na questão da construção de relacionamentos que possam sustentar este relacionamento com os clientes. A filosofia ou o método de relacionamentos de transações entre clientes e fornecedores deve ceder lugar para a de relações, objetivando maior estabilidade destes relacionamentos (KOTLER, 2001). Lewis (1997) finaliza que as relações entre clientes e fornecedores são as mais importantes do mundo dos negócios.

Ainda neste viés, Mouritsen, Skjott-Larsen e Kotzab (2003) defendem a premissa básica sobre essa relação integrada, que intensifica a partilha de dados, informações e conhecimentos entre os agentes. Bowersox, Closs, Cooper e Bowersox (2014), contribuem ao dizer que essa integração facilita a gestão e gera comportamentos colaborativos, como o compartilhamento de informações estratégicas, de tecnologias e de riscos, o que ajuda a melhorar a competitividade das organizações e da cadeia como um todo.

Portanto, este trabalho tem como objetivo avaliar o desempenho dos fornecedores de supermercado em Ouro Branco/MG. Foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva exploratória. E para avaliar os fornecedores foi utilizado os indicadores propostos por Krause, Pagell e Curkovic (2001) e os resultados apontaram que a qualidade destacou entre os indicadores de desempenho dos fornecedores, seguido da inovação, entrega, flexibilidade e custo. Assim, a escolha do tema pode ser justificado na escolha dos fornecedores, que segundo Perúcia, Balestrin e Verschoore (2011), devem reunir as características necessárias para a construção de parceria, permitindo dessa forma a redução dos custos de transação e cooperação, proporcionando inúmeras vantagens para os membros de uma cadeia de suprimentos além de torná-la mais eficiente no atendimento ao cliente.

## **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management)**

De acordo com Christopher (2011), enquanto a logística pode ser definida como o processo de gestão estratégica das operações de aquisição, movimentação e armazenagem, se concentra no planejamento do fluxo de materiais e informações, a gestão da cadeia de suprimentos (SCM) é um conceito mais amplo, envolvendo uma tarefa mais complexa, e busca a integração dos processos de todas as organizações da cadeia, a partir do consumidor final para o fornecedor inicial. Santos e Alves (2015) completam que sua importância aumenta como reflexo da economia globalizada, uma vez que a competitividade entre as organizações já não

se resume à concorrência individual, mas sim entre cadeias de suprimentos, cujo dinamismo é fator primordial para uma vantagem competitiva.

Segundo Bertaglia (2009) e Orenstein, Ladik e Rainford (2016), o SCM é uma maneira de vincular os fornecedores, fábricas, armazéns e lojas para que os produtos cheguem na quantidade correta, no local certo e no momento certo, garantindo a integração estratégica da cadeia de suprimentos. Sendo assim, ter uma empresa integrada com seus clientes e fornecedores por meio do SCM é de suma importância para a sobrevivência do micro e pequeno empresário, tornando seu negócio mais ativo e estruturado (BOWERSOX; CLOSS, 2001; POZO, 2010). E para garantir essa integração estratégica, a SCM precisa relacionar o fluxo de informação e de materiais com os diferentes elos da cadeia de suprimentos (SIKILERO; RODRIGUES; LACERDA; NETO, 2015).

Segundo Miguel e Brito (2010) o objetivo principal da SCM é desenvolver uma rede de relacionamentos colaborativa entre os membros da cadeia, de forma que o cliente final tenha sua expectativa atendida, além do aumento da qualidade, de atendimento consistente e da diminuição de custos. Ballou (2012) define que o SCM representa o desenvolvimento e o aprimoramento de todas as atividades relacionadas com o fluxo e transformação de produtos e serviços associados, bem como os fluxos de informação relacionados e a geração de valor para todos os componentes da cadeia

Contudo, Arnold (2011) diz que para uma empresa se mantenha competitiva no mercado, essa necessita organizar sua cadeia de fornecimento de forma a sempre otimizá-la, produzindo a quantidade certa na hora certa com o mais alto nível de qualidade e o menor custo possível. Shapiro (2000) e Ballou (2012) completam que essa organização funcional de toda uma cadeia de suprimentos também proporciona maior competitividade do produto/serviço criando maior valor agregado e diferenciando-o da concorrência.

## **Relacionamento com Fornecedores**

Segundo Marinho e Amato Neto (2001) e Melo (2012) a competitividade entre empresas dependerá da formação de parcerias, que exigem envolvimento entre clientes e fornecedores pois, os fornecedores são vistos como uns dos primeiros nos elos na corrente que liga uma empresa a seu cliente no mercado. Porém, está claro que essa produtividade conquistada pelas empresas dependerá da real capacidade de a empresa (cliente) e, do outro lado, a empresa fornecedora participarem, ativamente, dos processos de compras, fornecimentos e estabelecimentos de parcerias (MARINHO; AMATO NETO, 2001).

Para Ford, Gadde, Hakansson e Snehota (2003) os relacionamentos baseados em ações colaborativas, parcerias e alianças estratégicas estão se tornando cada vez mais comuns devido a obtenção de vantagens competitivas. Siqueira (2005) complementa dizendo que a empresa-cliente e o fornecedor precisam analisar as forças e a fraqueza de modo que, juntas, consigam resolver conflitos, melhorar e agregar valor em seus processos da cadeia de suprimentos.

De acordo com Siqueira (2005) dentre as estratégias competitivas com foco na integração entre clientes e fornecedores podemos considerar a Gestão do Relacionamento com Fornecedor (Supplier Relationship Management – SRM) como parte integrante do processo da Cadeia de Suprimentos de uma empresa. A SRM refere-se a um processo que define como

a empresa estabelece, desenvolve e mantém o relacionamento com seus fornecedores (CROXTON; GARCÍA-DASTUGUE; LAMBERT; ROGERS, 2001).

Pires (2004) afirma que as empresas esperam um desempenho adequado dos seus fornecedores, que se traduz no fornecimento de bens e serviços de qualidade, entregues no prazo certo, com características inovadoras e a preço competitivo. Hojung (2000) destaca as quatro características que mais contribuem para melhorar o desempenho da cadeia de fornecimento, que são: relacionamento de longo prazo com fornecedores, envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento de produto, número reduzido de fornecedores e foco na qualidade.

Para Martins e Laugeni (2005) nesse relacionamento cliente-fornecedor é muito importante estabelecer uma relação duradoura, de parceria para que exista uma colaboração mútua, principalmente nos momentos de urgência (necessidade de entrega imediata, por exemplo). Além disso, segundo o autor, quando já existe uma relação estabelecida, constatou-se que a própria negociação de preços, prazos e formas de pagamento torna-se mais fácil.

Portanto, Silva (1999) diz que a cadeia de valor se otimiza na medida em que os seus elos buscam o mesmo ideal e em que haja maior interdependência dos agentes. Ainda o autor fala que a missão do fornecedor não deve ser somente atender ao seu cliente direto da melhor forma possível, mas ser flexível para atender às novas exigências do cliente final da cadeia, pois a solução de um problema do último cliente da cadeia pode representar a melhoria dos processos produtivos ou, mesmo, a criação de um novo nicho de mercado. Assim, o ganho não é apenas do fornecedor do cliente final, mas de todos na cadeia, em função do reflexo da inovação gerada no mercado (SILVA, 1999).

### **2.3 Avaliação de desempenho dos fornecedores**

De acordo com Finger (2002) dentre as atividades envolvidas no processo de suprimentos, a avaliação de desempenho tem como foco diagnosticar e mensurar as ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante um período de tempo, e assim, diagnosticar e analisar o desempenho para propor melhorias a serem implementadas e até mesmo feedbacks positivos, reforçando o bom andamento do contrato. Para Moura (2009) a avaliação de desempenho gera indicadores que permitem classificar o fornecedor em níveis, com a intenção de monitorar os resultados apresentando-os aos fornecedores para que, em caso de avaliação inadequada, eles possam promover a melhoria de seus produtos e processos. Ghodsypour e O'Brien (1998) propõem a existência de cinco níveis de possíveis integrações com fornecedores:

- Nível 1: Não se assume e nem busca nenhum nível de integração com o fornecedor. As relações são esporádicas e se baseiam na busca de ofertas e preços baixos;
- Nível 2: Existe certo nível de integração e relação logística com o fornecedor, o qual desempenha um papel importante na função de abastecimento;
- Nível 3: Busca-se uma integração operacional com o fornecedor, de forma integrar a programação da produção e abastecimento com a do fornecedor;
- Nível 4: A empresa cliente integra seus processos e produtos com os fornecedores. Aumenta o contato e a influência do comprador nos processos e políticas de gestão do fornecedor;
- Nível 5: A estratégia empresarial do fornecedor se alinha com a estratégia da empresa cliente, a qual ganha com isso um sócio-chave para sua competitividade

Segundo Silva (1999) para serem cada vez mais competitivas, é importante que as empresas possam contar com fornecedores competentes e capazes em atender as condições e níveis de qualidade de bens e serviços definidos. Zutshi e Creed (2009) afirmam que a formação e a gestão da relação com fornecedores são reconhecidas como um dos pilares fundamentais para a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Para Bowersox et al. (2014) uma relação qualificada com os fornecedores pode se constituir como diferencial na resolução de problemas dos setores produtivos e também dos times de vendas, além de garantir uma fonte de vantagem competitiva no mercado, assegurando redução de custos, otimização de prazos de entrega, melhorias na gestão de estoques, e garantia da qualidade dos insumos a serem adquiridos pelo setor de suprimentos.

Krause et al. (2001) afirmam que as empresas devem acompanhar o desempenho de fornecedores, sendo preciso coletar e analisar dados que permitam o contínuo monitoramento de suas atividades de fornecimento, a fim de estabelecer tendências e identificar as áreas que requeiram ajustes. Ainda os autores dizem que essas avaliações são realizadas nas inspeções de recebimento, devendo ser estabelecido um sistema de avaliação de fornecedores que fazem uso de critérios como:

- Qualidade - é mensurada em termos da capacidade dos fornecedores em fornecer insumos com habilidade, duráveis e que estão em conformidade com especificações da empresa compradora;
- Entrega - pode ser medida a partir das seguintes dimensões: capacidade do fornecedor em atender a uma ordem (pedido), rapidez do fornecedor nas entregas, tempo necessário para desenvolver uma peça nova, capacidade de atuar em um sistema JIT (Just in Time), capacidade de entregar nas datas e locais previstos;
- Custo - avalia-se com base no custo total, na habilidade e disposição do fornecedor em compartilhar dados de custo;
- Flexibilidade - pode ser medida a partir da capacidade e da disposição do fornecedor de realizar modificações no volume e na variedade dos itens constantes nos pedidos;
- Inovação - avalia o nível de capacidade tecnológica do fornecedor, sua disposição em compartilhar informações tecnológicas, sua capacidade de desenvolver novos produtos e, também, de promover modificações nos existentes.

Portanto, Bowersox et al. (2014) finalizam dizendo que as empresas tem reconhecido a necessidade de selecionar fornecedores competentes para atender devidamente as requisições de seus clientes, e essa visão tem tornado as organizações mais exigentes quanto aos critérios de avaliação de desempenho dos fornecedores.

### **Procedimentos metodológicos**

Neste estudo foi realizada a pesquisa qualitativa descritiva a fim de avaliar o desempenho dos fornecedores de um supermercado de Ouro Branco/MG por meio da análise de indicadores de desempenho proposto por Krause et al. (2001) e descrito no item 2.3. Os autores afirmam que esta avaliação pode ser descrita a partir dos indicadores: Qualidade, Entrega, Custo, Flexibilidade e Inovação.

O supermercado foi fundado em Junho de 1998, possui 3 unidades na cidade de Ouro Branco, sendo a Matriz com 135 funcionários, a Filial Primeiro de Maio com 34 funcionários e a Filial

Centro com 30 funcionários, somando 199 colaboradores. A primeira etapa do levantamento de dados se deu pela análise documental do primeiro trimestre de 2019 (01/01/19 a 31/03/19) para identificar todos os fornecedores do supermercado neste período, sendo observado um total de 850. Devido a complexidade de avaliação deste total de fornecedores, foi realizado o método da análise de classificação ABC ou 80-20, que de acordo com Pinto (2002) trata-se de uma classificação estatística de materiais, baseada no princípio de Pareto, em que se considera a importância dos materiais, baseada nas quantidades utilizadas e no seu valor. Também pode ser utilizada para classificar clientes em relação aos seus volumes de compras/vendas ou em relação à lucratividade proporcionada, entre outras (PINTO, 2002). Para a pesquisa, foi selecionado os fornecedores classe A que correspondem a 20% e que estes respondem por 65% do valor de demanda ou consumo do período pesquisado, sendo então, selecionados 170 fornecedores.

Após a seleção dos fornecedores, foram realizadas entrevistas por meio de questionário com o pessoal do departamento de compras do supermercado, cabendo ressaltar também a observação participante, já que um dos pesquisadores trabalha na organização em foco. Além de enriquecer o estudo de caso, a escolha de várias fontes de evidência ocorreu para minimizar o risco da visão tendenciosa da observação participante (YIN, 2001). Com base nesse levantamento, foi possível avaliar os fornecedores de acordo com os indicadores propostos por Krause et al. (2001) onde as questões do questionário possuem respostas em escala Likert de 5 pontos, sendo 1 o valor de menor desempenho e 5, de maior.

Em seguida a aplicação dos questionários, os dados obtidos foram totalizados a fim de descrever o desempenho dos fornecedores baseado nos indicadores selecionados, visando promover a melhoria de toda a cadeia de fornecimento, estabelecendo uma adequada gestão do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores.

## Resultados e análise da pesquisa

Foram 170 fornecedores avaliados e os resultados obtidos foram totalizados a partir da somatória dos pontos (conforme tabela 1) atribuídos pelo pessoal do departamento de compras do supermercado a cada indicador proposto na pesquisa utilizando a escala Likert de 5 pontos, e pode-se observar que a qualidade (711) destacou entre os indicadores de desempenho dos fornecedores, seguido da inovação (579), entrega (523), flexibilidade (457) e custo (456).

**Tabela 1** – Exemplificando a somatória dos pontos atribuídos pelo pessoal do departamento de compras do supermercado a cada indicador.

QTD	Fornecedores	Qualidade	Entrega	Custo	Flexibilidade	Inovação
1	X	5	3	1	1	5
2	Y	5	3	3	4	4
<b>Total</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

Fonte: elaborada pelas autoras.

O primeiro indicador apontado na pesquisa foi Qualidade, que de acordo com Krause et al. (2001) é mensurada em termos da capacidade dos fornecedores em fornecer insumos com confiabilidade, duráveis e que estão em conformidade com especificações da empresa compradora. No estudo de Garvin (1992), o autor identificou cinco formas de se definir qualidade: a transcendental (sensação de qualidade ao experimentar um produto), centrada no produto (atributos que diferenciam um determinado produto de outros produtos semelhantes), com base no valor (produto com alto desempenho a um preço aceitável pelo mercado), considerada pela produção (atender otimamente as especificações do projeto na fabricação de um produto), e do ponto de vista do consumidor (preferência do consumidor por um determinado produto que satisfaça suas necessidades, dada combinação precisa de seus atributos). Meredith e Shafer (2002) enxergam a qualidade como um modo eficaz de produzir com bom preço, a custos baixos, atendendo e satisfazendo as necessidades dos clientes, tornando a empresa competitiva no mercado.

O segundo indicador apontado na pesquisa foi Inovação, que segundo Krause et al. (2001) avalia o nível de capacidade tecnológica do fornecedor, sua disposição em compartilhar informações tecnológicas, sua capacidade de desenvolver novos produtos e, também, de promover modificações nos existentes. Para De Muylder, La Falce, Freitas e Giacomini (2016) a inovação envolve um processo de criar novos conhecimentos e ideias, a fim de atingir melhorias nos processos e estruturas organizacionais, criando novos produtos e serviços focados nas necessidades do mercado. Assim, a inovação é fundamental para a sobrevivência das organizações, pois pode impulsionar resultados, acelerar crescimento, garantir vantagem sobre a concorrência e agregar valor aos *stakeholders* (GIACOMINI; DE MUYLDER; LA FALCE, 2014). Concordando nessa mesma linha, a OECD (2015) afirma que a inovação é um dos fatores decisivos para o desenvolvimento econômico e social, uma vez que os indicadores de crescimento dos países mostram que a inovação contribui para o aumento da produtividade industrial e da qualidade de vida da população.

O terceiro indicador apontado na pesquisa foi a Entrega, que conforme Krause et al. (2001) pode ser medida a partir das seguintes dimensões: capacidade do fornecedor em atender a uma ordem (pedido), rapidez do fornecedor nas entregas, tempo necessário para desenvolver uma peça nova, capacidade de atuar em um sistema JIT, capacidade de entregar nas datas e locais previstos. Bertaglia (2009) explica que esta atividade está associada ao movimento de material, e por isso alcança funções como a gestão de estoque, a administração dos pedidos, a armazenagem, o transporte, entre outras. Logo, por fazer parte de tantas ações, conclui-se que sua boa administração faz a empresa obter vantagem competitiva, colocando seus produtos ao alcance dos consumidores (BERTAGLIA, 2009). Ballou (2012) complementa dizendo que os produtos vendidos possuem ciclos de vida relativamente curtos, e uma distribuição eficiente é vital para que os produtos possam se beneficiar ao máximo das fases de crescimento, maturidade e do início da fase de declínio de suas vendas. Assim, o autor atenta que é dispor a mercadoria ou o serviço certo, no lugar certo, no tempo certo e nas condições desejadas, ao mesmo tempo que fornece a maior contribuição à empresa.

O quarto indicador apontado na pesquisa foi a Flexibilidade, que para Krause et al. (2001) pode ser medida a partir da capacidade e da disposição do fornecedor de realizar modificações no volume e na variedade dos itens constantes nos pedidos. Sobreiro (2012) relata que flexibilidade pode ser definida como uma habilidade para lidar com as incertezas de um ambiente em mudança, e considera também que qualquer medida de flexibilidade é reduzível,

teoricamente, a custo e tempo, pois estando ambas disponíveis em volumes suficientes, qualquer empresa poderia lidar com qualquer situação.

O quinto indicador apontado na pesquisa foi o Custo, que de acordo com Krause et al. (2001) avalia-se com base no custo total, na habilidade e disposição do fornecedor em compartilhar dados de custo. Segundo Ballou (2012) pode-se afirmar que os custos logísticos são os custos de planejar, implementar e controlar todo o inventário de entrada (*inbound*), em processo e de saída (*outbound*), desde o ponto de origem até o ponto de consumo. Portanto, Pozo (2010) salienta sobre a necessidade da redução de custos através da adição de mais valor aos produtos finais, com a redução do volume de transações e informações e dos custos de transporte e estocagem e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços finais.

Assim, pode-se perceber que na relação desse cliente com fornecedores, para um critério de seleção, a qualidade foi avaliado como indicador principal de desempenho, o que também pode se comprovado em outros estudos como o de Dickson (1966), Weber, Current e Desai (2000) que dentre os 23 critérios para a seleção de fornecedores, também identificaram a qualidade como fator primordial, pois trata a qualidade do produto, durabilidade do produto e conformidade de especificação do produto, garantindo assim, segundo Arruda, Santos e Melo (2016), maior satisfação do cliente final e sobrevivência no mercado. Embora exista uma diferença de critérios de seleção a serem considerados em cada atividade é necessário que as empresas se baseiem em critérios corporativos, válidos para todas as atividades, de modo a criar uma identidade junto ao mercado de fornecedores, e tornar claro suas prioridades e exigências (LIU; DING; LALL, 2000).

Dornhofer, Schoroder e Gunther (2016) contribuem dizendo que especialmente em empresas caracterizadas por um grande número de fornecedores em diferentes locais de produção, é necessário certificar-se quanto a padronização de processos para eficiência nos resultados. Empresas e seus fornecedores devem estar sempre em sintonia, objetivando a redução das incertezas de fornecimento por meio de seleção de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores, parcerias e compartilhamento de informações com os fornecedores, escolha de fornecedores mais próximos, redução dos custos de emissão de pedidos, redução de custos de *setup* de equipamentos, aprimoramento da manutenção de equipamentos visando reduzir paradas não planejadas, aprimoramento da exibibilidade dos equipamentos, aprimoramento da qualidade da produção, redução dos tempos de processo e de transporte, sobreposição de atividades e eliminação de atividades que não agregam valor, entre outras ações (GIANESI; BIAZZI, 2011). E para Teller, Kotzab e Grant (2012) relativamente poucas empresas têm realmente conseguido integrar-se com os seus fornecedores. Contudo, Bowersox et al. (2014) finalizam dizendo que para uma logística eficiente, se faz necessário conhecer todo potencial e limitadores da empresa e dos clientes, de maneira que ambos sejam beneficiados, visando aumentar a eficiência das organizações e criar valor para o cliente pelo menor custo total possível.

## **Considerações finais**

Diante de um crescente mercado globalizado e o sucessivo avanço tecnológico, há uma busca constante pela eficácia da produtividade e conseqüentemente o aumento da receita nas organizações. A cadeia de suprimentos estabelece uma integração com todas as áreas internas



de uma empresa, além dos processos externos, sejam eles fornecedores, distribuidores, programa de transportes, varejistas e por último e o mais considerável, o cliente. Tratando de SCM, e considerando os obstáculos enfrentados diariamente, é proposto estreitar os vínculos com os fornecedores, a fim de que ao reduzir essa cartela, a organização tenha maior controle sobre seus representantes de venda e sobre a demanda de compra pedida.

Com o intuito de prospectar os resultados da empresa, bem como garantir a permanência da organização no mercado, estabelecendo assim uma posição competitiva perante os concorrentes, os empreendedores adotaram critérios para avaliar o desempenho de fornecedores, assegurando a melhoria de um todo na organização. Dessa forma, este artigo tem como objetivo avaliar o desempenho dos fornecedores de um supermercado de Ouro Branco/MG. E para avaliar os fornecedores foi utilizado os indicadores propostos por Krause et al. (2001) e os resultados apontaram que a qualidade destacou entre os indicadores de desempenho dos fornecedores, seguido da inovação, entrega, flexibilidade e custo.

Assim, pode-se perceber que nessa relação supermercado-fornecedores, a qualidade do produto, durabilidade do produto e conformidade de especificação do produto torna eficaz o processo, atendendo e satisfazendo as necessidades dos clientes. A inovação tende a contribuir nessa relação na capacidade de desenvolver novos conhecimentos e produtos, a fim de atingir melhorias nos processos e estruturas organizacionais, focados nas necessidades do mercado. A entrega eficiente contempla que ambos os envolvidos podem se beneficiar ao máximo das fases de crescimento, maturidade e do início da fase de declínio de suas vendas. A flexibilidade nessa relação, contribui com as incertezas de um ambiente em mudança e a redução dos custos podem representar adição de mais valor aos produtos finais.

Congruente com os resultados apresentados, as contribuições deste estudo consistem na importância do relacionamento do fornecedor com o comprador, que deverão estabelecer propósitos que associam valor a finalidade de seus negócios, bem como o compartilhamento adequado de informações e a criação de mecanismos para se medir o desempenho. Conclui-se, portanto, que os indicadores servem para mensurar os resultados e gerir o desempenho, embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão, e facilitar o planejamento e o controle do desempenho. A gestão de fornecedores passa a ser uma estratégia para se conseguir ampliar a qualidade dos produtos, reduzir custos e garantir a fidelização dos clientes, pois concede as informações necessárias para identificação da eficácia das estratégias adotadas e oportunidades de melhoria, de modo a atender as necessidades da companhia com qualidade, agilidade e ética.

Como fator limitante desta pesquisa cabe ressaltar a complexidade de avaliação do total de 850 fornecedores do supermercado, onde foi preciso realizar o método da análise de classificação ABC ou 80-20, selecionado apenas os fornecedores classe A (170) que correspondem a 20% e que estes respondem por 65% do valor de demanda ou consumo do período pesquisado. Sugere-se, portanto, que este estudo possa ser replicado em outro momento, para verificar a existência do mesmo padrão de resultados para todos os fornecedores do supermercado e melhoria no relacionamento cliente-fornecedor.

### Referências bibliográficas

AKEEM L. B. Effect of cost control and cost reduction techniques in organizational performance. **International Business and Management**, v.14, n.3, p.19-26, 2017.

Disponível em:<<http://www.cscanada.net/index.php/ibm/article/viewFile/9686/pdf>>. Acesso em Maio de 2019.

ALENCAR, L. H.; ALMEIDA, A. T.; MOTA, C. M. M. **Sistemática proposta para seleção de fornecedores em gestão de projetos**. Gestão e Produção, v.14, n.3, p.477-487, 2007.

ARNOLD, J. R. T. **Administração de materiais**. Editora Atlas, 2011.

ARRUDA, A.; SANTOS, E.; MELO, L. Análise da gestão da qualidade em uma indústria de alimentos em caruarupe: estudo sobre a utilização das ferramentas da qualidade. **Anais do XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. João Pessoa, PB, Brasil, 03 a 06 de outubro, 2016.

AVELINO, A. **Qualidade no processo de produção: um modelo de gestão para garantir a qualidade de acabamento das carrocerias em chapa na linha de produção**. Dissertação (Mestrado em Profissional em Engenharia Automotiva) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial (e-book)**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOKOR, Z. Cost calculation model for logistics services providers. **Promet Traffic & Transportation**, v.24, n.6, p.515-524, 2012.

BOWERSOX, D.; CLOSS, D.; COOPER, D.; BOWERSOX, J. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4.ed. AMGJ Editora, 2014.

CARVALHO, M.; PALADINI, E. **Gestão da qualidade: teoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campos. 2005.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Trad. Ez2 Translate. Tradução da 4.ed. americana. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CROXTON, K.; GARCÍA-DASTUGUE, S.; LAMBERT, D., ROGERS, D. The supply chain management processes. **International Journal of Logistics Management**, v.12, n.2, p. 13-36, 2001.

DE MUYLDER, C.; LA FALCE, J.; FREITAS, M.; GIACOMIN, R. Formação estratégica e inovação: estudo de caso em uma indústria eletroeletrônica. **Anais do 13º Contecsi USP - International Conference on Information Systems and Technology Management**, 2016, São Paulo.

DICKSON, W. G. An analysis of vendor selection systems and decisions. **Journal of Purchasing**, v.2, p.5-20, 1966.

DORNHOFER, M.; SCHRODER, F.; GUNTHER, W. A. Logistics performance measurement system for the automotive industry. **Logistics Research**, v. 9, n.1, p.1-26, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/157736>. Acesso em Junho de 2019.

FINGER, Hamilton R. **Proposta de um sistema para avaliação de fornecedores: estudo prático da empresa Marcopolo S/A**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FORD, D.; Gadde, L.; Hakansson, H.; Snehota I. **Managing business relationships**. Chichester: Wiley, 2003.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

- GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- GHODSYPOUR, S.; O'BRIEN, C. A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming. **International Journal of Production Economics**, 1998.
- GIACOMIN, R.; DE MUYLDER, C.; LA FALCE, J. Mensuração da inovação: meta estudo. **Anais do XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Infraestrutura e Desenvolvimento Sustentável: the Brasil + 10 Agenda**. Curitiba, PR, Brasil, 07 a 10 de outubro, 2014.
- GIANESI, I. G. N.; BIAZZI, J. L. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v.46, n.3, art.6, p.290-304, 2011.
- GUERREIRO, R.; BIO, S.; MENDEL, S. Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo de caso com empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 4, n.1, p.73-100, 2011.
- HOJUNG, S.; DAVID A.; DARRYL, D. **Supply management IPQ. Sistemas de gestão da qualidade: fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2005)**. 2.ed., Caparica/Portugal: IPQ, 2005.
- JOHNSON, A.; BALVE, P.; NAGARUR, N. An investigation of internal logistics of a lean bus assembly system via simulation: a case study. **International Journal of Industrial Engineering**, v.19, n.1, p.14-25, 2012.
- JONES, C., CLARK, J. Effectiveness Framework for Supply Chain Management. Computer-Integrated Manufacturing System. **Warwick Business School**, v.3, n.4, 1990.
- KOLIVER, Olivio. **Contabilidade de Custos**. Curitiba: Juruá, 2009.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 9.ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. **Administração de Produção e Operações**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.
- KRAUSE, D.; PAGELL, M.; CURKOVIC, S. Toward a measure of competitive priorities for purchasing. **Journal of operations management**, v.19, n.4, p.497-512, 2001.
- LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management**, v.17, n.3, p.337-352, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/13598541211227153>. Acesso em Abril de 2019.
- LEWIS, Jordan D. **Aliança Cliente - Fornecedor. HSM Management**. n4, set/out. 1997 p.78-80.
- LIAO, C. N.; KAO, H. P. An integrated fuzzy TOPSIS and MCGP approach to supplier selection in supply chain management. **Expert Systems with Applications**, v.38, p. 10803-10811, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2011.02.031>. Acesso em Maio de 2019.
- LIU, J.; DING, F-Y; LALL, V. Using data envelopment analysis to compare suppliers for supplier selection and performance improvement. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.5, n.3, p.143-150(8), 2000.
- LLACH, L.; ALONSO-ALMEIDA, A. Closer look at the 'global reporting initiative' sustainability reporting as a tool to implement environmental and social policies: a worldwide sector analysis. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 21, n.6, 2014.

- MARINHO, B.; AMATO NETO, J. O movimento de terceirização no Brasil: os desafios de uma nova cultura de relações entre empresas. **Anais do I Industrial Engineering Congress**. São Carlos, 1995.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, P., LAUGENI, F. **Administração da Produção**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MELO, O. Gestão de Relacionamento de fornecedores: um estudo de caso em indústria da região de Marília. **Anais do 2º Congresso de Pesquisa Científica: Inovação, Ética e Sustentabilidade**, São Paulo, 2012.
- MERIDITH, J.; SHAFER, S. **Administração da produção para MBA'S**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MIGUEL,P; BRITO, L. **Supply Chain Management measurement and its influence on Operational Performance**.v.n 4. july/dez., 2011.
- MOURA, L. R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. 335 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- MOURITSEN, J.; SKJOTT-LARSEN, T.; KOTZAB, H. Exploring the contours of supply chain management. **Integrated Manufacturing Systems**, v.14, n.8, p.686-695, 2003.
- ORENSTEIN, P.; LADIK, D.; RAINFORD, S. What are the Key Drivers of Future Supply Chains? **Journal of Accounting: Business & Management**, v.23, n.1, p.31-40, 2016.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD (2015). **Education at a Glance 2015: OECD Indicators**, OECD Publishing. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2015-en>. Acesso em Maio de 2019.
- PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? **Produção**, v.21, n.1, p.64-75, jan./mar, 2011. Doi: 10.1590/S0103-65132010005000046.
- PETERSSON, A. I.; SEGERSTEDT, A. Measuring supply chain cost. **International Journal of Production Economics**, v.143, n.2, p.357-363, 2013.
- PINTO, C. V. **Organização e gestão da manutenção**. 2. ed. Lisboa: Edições Monitor, 2002.
- PIRES, S. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos: supply chain management**. São Paulo: Atlas, 2004.
- POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Opting customer competence. **Harvard Business Review**, v.78 (January-February), p.79-87, 2000.
- REID, R.; SANDERS, N. **Gestão de operações**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- SANTOS, R.; ALVES, J. Proposta de um modelo de gestão integrada da cadeia de suprimentos: aplicação no segmento de eletrodomésticos. **Production**, v.25, n.1, p.125-142, 2015.
- SHAPIRO, J. F. **Modeling the supply chain**. Pacific Grove, CA: Duxbury, 2000.
- SIKILERO, C.; RODRIGUES, L.; LACERDA, D.; NETO, S. Gestão da cadeia de suprimentos: uma reflexão a partir da teoria das restrições. **Espacios**, v.35, n.4, p.1-18, 2015.
- SILVA, L. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. 1999. Disponível em: <[https://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/gestao\\_estrategica\\_de\\_custos](https://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/gestao_estrategica_de_custos)>. Acesso em Abril de 2019.

- SIQUEIRA, R.; LIMA, R. **Gerenciamento do relacionamento com fornecedores: um estudo de caso em uma indústria de telecomunicações**. Enegep: Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, RS, 2005.
- SOBREIRO, V. **Proposta de uma heurística construtiva baseada na teoria das restrições para definição de mix de produção**. 2012. Tese (Doutorado em Economia, Organizações e 86 Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2012.
- SOLTANI, E.; LAI, P.; JAVADEEN, S.; GHOLIPOUR, T. A review of theory and practice of managing TQM: na integrative framework. **Total Quality Management & Business Excellence**, v.19, n.5, p.461-482, 2008.
- SZOZDA, N. **LogForum: Industry 4.0 and its impact on the functioning of supply chains**. Poland. 2017.p.401-414.
- TELLER, C.; KOTZAB, H.; GRANT, D. Improving the execution of supply chain management in organizations. **International Journal of Production Economics**, v.140, p.713-720, 2012.
- VAZ, C. R.; FAGUNDES, A. B.; PINHEIRO, N. A. M. O surgimento da ciência, tecnologia e sociedade (CTS) na educação: uma revisão. **Anais do I Simpósio Nacional de Ensino de Ciencia e Tecnologia**, Curitiba, 2009. ISBN: 978-85-7014-048-7. Disponível em [http://www.pg.utfpr.edu.br/sinect/anais/artigos/1%20CTS/CTS\\_Artigo8.pdf](http://www.pg.utfpr.edu.br/sinect/anais/artigos/1%20CTS/CTS_Artigo8.pdf). Acesso em Abril de 2019.
- VIANA, J.; ALENCAR, L. Metodologia para seleção de fornecedores: uma revisão de literatura. **Produção**, Recife. v.22, n.4, p.625-636, set./dez, 2012.
- YANG, C.; LIN, R.; KRUMWIEDE, D.; STICKEL, E.; SHEU, C. Efficacy of purchasing activities and strategic involvement: an international comparison. **International Journal of Operations & Production Management**, v.33, n.1, p. 49-68, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443571311288048>. Acesso em Junho de 2019.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WEBER, C. A.; CURRENT, J.; DESAI, A. An Optimization Approach to Determining the Number of Vendors to Employ. **Supply Chain Management an Internacional Journal**, v.5, n.2, p.90-98, 2000.
- ZAIRI, M. O Verdadeiro significado da Competição. **HSM Management**, v.3, p.86-94, 1997.
- ZUTSHI, A.; CREED, A. Child labour and supply chain: profitability or (mis)management. **Emerald Group Publishing Limited**, v.21, n.1, p.42-63, 2009.