

IMPACTOS DA GESTÃO DE FORNECEDORES EM UMA MICROEMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

ÉRIKA FERNANDES FERRO ANGI

Universidade Federal de São Paulo

SIMONE ALVES DA COSTA

Universidade Federal de São Paulo

RESUMO

O aumento da competitividade a nível global trouxe às empresas de diferentes portes uma série de desafios que as levaram a controlar de uma melhor maneira sua cadeia de suprimentos. Para suavizar o problema encontrado na relação entre fornecedor e comprador, no que diz respeito à negociação de produtos ao longo dos anos, foram desenvolvidos estudos sobre a gestão de fornecedores. Neste contexto, este estudo tem por objetivo verificar os impactos da gestão de fornecedores em uma microempresa do setor alimentício. Visando a identificação de quais seriam seus efeitos, os principais produtos da empresa foram determinados em estudo através da metodologia da curva ABC, possibilitando a separação dos itens com maior representatividade nos gastos. Posteriormente, apurou-se as necessidades do negócio perante os desafios enfrentados no mercado utilizando um modelo multicritério. Como resultado, confirmou-se que a gestão de fornecedores pode apresentar impactos positivos em sua aplicação em microempresas, dado que sua aplicação demonstrou a possibilidade de redução de custos, além de uma redução dos prazos de pagamento e recebimento.

Palavras-chave: Gestão de fornecedores, curva ABC, cadeia de suprimentos.

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade durante o desenvolvimento da economia mundial trouxe uma série de desafios no que diz respeito à organização da cadeia de suprimentos das empresas, tendo em vista que as partes envolvidas buscam otimizar seus processos e impulsionar a produtividade do negócio, entrando assim em conflito ao negociar seus produtos de interesse. Tendo em vista o conflito apresentado, desenvolveram-se estudos sobre a gestão de fornecedores (SRM – *Supplier Relationship Management*), a fim de suavizar o problema dessa relação.

A gestão de fornecedores tem se mostrado eficaz ao longo dos anos, colaborando com melhorias em diversas empresas, desde a eficiência do negócio até uma cadeia de suprimentos consolidada, pois o bom relacionamento com os fornecedores auxilia na organização do processo de abastecimento, considerando que em casos de problemas no fornecimento de materiais ou problemas financeiros temporários de uma das partes, por exemplo, colabora com uma resolução de conflitos conjunta e eficaz para ambos. Gonçalo e Alencar (2011) apresentaram a importância da gestão dos fornecedores no seguinte trecho, mostrando a necessidade do alinhamento entre as duas partes interessadas nas negociações:

Um dos importantes aspectos do processo de fornecimento é a maneira como o ente seleciona seus fornecedores, tanto de matérias-primas, quanto de produtos. Assim, torna-se necessária a realização de estudos na área que possibilitem uma seleção de fornecedores adequada, que leve em consideração todos os critérios importantes e que se adéque às necessidades da empresa. (GONÇALO; ALENCAR, 2011, p. 45).

As grandes empresas têm se preocupado em investir seus recursos para organizar sua cadeia de suprimentos, utilizando processos como o gerenciamento total da qualidade, uso de parcerias estratégicas, sistema *just in time* e terceirização de processos. Tais métodos são relevantes para um bom desenvolvimento das companhias e colaboram também com a saúde financeira (DOBLER; BURD, 1996).

No Brasil, por exemplo, o empreendedorismo tem se mostrado relevante na economia do país, representando mais de 25% do PIB em 2011 e 53,4% do PIB do setor do comércio, de acordo com uma pesquisa incentivada pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) com auxílio da Fundação Getúlio Vargas (SEBRAE, 2014).

A importância das micro e pequenas empresas tem aumentado há mais de 30 anos e, em tempos de crise econômica, esses negócios colaboram com a economia, contendo o crescimento do desemprego no país e incrementando a alavancagem da economia (SEBRAE, 2014).

Dado que com o passar dos anos há um aumento da continuidade dos pequenos negócios, eles cooperam para a redução do desemprego em diversos países, considerando que geram maiores oportunidades no mercado. Em estudo realizado na cidade de São Paulo, identificou-se que dentre as maiores causas da descontinuidade de micro e pequenas empresas são mais comuns a falta de inovação nas atividades fim do negócio, a escassez do planejamento ou, até mesmo, de um plano de negócios, a dificuldade em alcançar e manter o público alvo, a concorrência forte e numerosa, entre outros (FERREIRA et. al, 2012).

Os empecilhos na gestão de pequenas organizações levam a uma série de problemas dentro dos negócios porque, no momento em que um estabelecimento chega a falência, deixa de empregar uma série de indivíduos e isso, por sua vez, aumenta a taxa de desemprego, deixando desamparadas até 49 pessoas no caso de pequenas empresas do setor comercial e de serviços (SEBRAE, 2018).

Considerando o problema enfrentado em diversos países quando passam por alguma crise, o processo de gestão de fornecedores acompanha todo o sistema de negociação e avaliação de provedores, baseando-se em premissas relevantes, e tem se mostrado eficaz na cadeia de suprimentos de médias e grandes empresas, auxiliando na escolha dos principais fornecedores dentro delas, além de evitar que a instituição sofra alguma perda ou seja afetada de alguma forma em casos extremos.

Em estudo realizado dentro de uma empresa de fomento agrícola que trabalha com maracujá, Morais e Bueno (2017) identificaram pontos positivos ao utilizar essa gestão dentro da instituição a fim de estreitar a relação com os fornecedores. No caso, encontraram falhas na produtividade das lavouras e atraíram novos produtores para o fomento agrícola (MORAIS; BUENO, 2017). Concluiu-se que a gestão de fornecedores poderia ajudar na competitividade no mercado, mencionando que o encobrimento dos dados e os reflexos causados pela demanda não devem ser encobertos, uma vez que, nesse processo, deve existir um controle da informação em velocidade para atender às necessidades da cadeia de suprimentos sem que a avaliação de benefícios afete de maneira negativa a colaboração entre as partes (VIVALDINI, 2017).

A partir das informações citadas anteriormente de Vivaldini (2017) e Morais e Bueno (2017), identificou-se a existência de uma lacuna no que se refere à adoção de um controle do

abastecimento em microempresas, o que levaria a seguinte questão de pesquisa: quais seriam os impactos da gestão de fornecedores na resolução de conflitos no desenvolvimento de microempresas do setor alimentício?

Parte-se da premissa que a gestão de fornecedores seria eficaz também nesse tipo empreendimento. No caso, considera-se que os negócios do porte em estudo não tem o costume de desenvolver um planejamento a fim de alcançar suas metas, bem como optam por aplicar apenas suas experiências e tomar decisões de acordo com o que sentem, ou ainda, de acordo com aquilo que em algum momento viram.

Este trabalho tem por objetivo de verificar se um processo de gestão de fornecedores apresentaria impactos positivos dentro de uma microempresa do setor alimentício. Considerando que, assim como apontado anteriormente, esse procedimento seria uma importante ferramenta que auxilia diversas empresas assistindo-as em sua cadeia de suprimentos, buscando melhorias nos resultados encontrados ao longo do período estudado que auxiliem na redução de custos e que possibilitem uma evolução nos processos produtivos além de garantir, assim, a qualidade do produto final de estabelecimentos de diferentes portes (NASCIMENTO et al., 2017).

Os impactos de períodos de crise podem abalar seriamente a estrutura de um estabelecimento com o porte de uma micro empresa e, como apresentado, apesar da existência de estudos semelhantes como Vivaldini (2017), Morais e Bueno (2017) e Nascimento et al. (2017), não foi encontrado durante esta pesquisa estudo que analise os impactos da gestão de fornecedores na cadeia de suprimentos nas microempresas do setor alimentício.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Empresarial

A ciência da gestão em empresas surge na época da Revolução Industrial, na virada do século XVIII para XIX, e diferentes métodos de gestão teriam surgido dada a necessidade de um aumento da produtividade das fábricas para atender às demandas, considerando o crescimento rápido da industrialização (MAGALDI; NETO, 2018). Com o passar dos anos, a gestão foi aplicada em diferentes áreas da empresa, com o objetivo de atender as necessidades de diferentes partes de cada instituição, bem como as diversas peculiaridades das atividades empresariais.

A fim de obter sucesso em processos de gestão, foram adotados alguns procedimentos que auxiliam em diferentes tarefas. Como ferramenta colaborativa existem os controles internos nas instituições, que auxiliam na correção de diferentes erros entre os procedimentos internos, e tais controles permitem que as informações sejam processadas de maneira exata e oportuna nos negócios (CHUMPITAZ; RENTERÍA, 2015). As atividades de controles internos seriam, então um instrumento importante nas empresas, pois colaborariam com uma gestão eficiente e eficaz ao longo dos períodos.

Segundo Tanaka e Tamaki (2012), a gestão seria importante pois:

Envolve a melhoria do funcionamento das organizações e para isso ela tem que encontrar a melhor combinação possível dos recursos disponíveis para atingir os seus objetivos. Encontrada essa combinação, ela é institucionalizada através da formalização de estruturas, processos, rotinas, fluxos e procedimentos. (TANAKA; TAMAKI, 2012, p. 822).

Com os avanços tecnológicos, os processos de gestão se desenvolveram e foi identificada a necessidade de uma melhoria. Assim, os sistemas de informações gerenciais apareceram como relevantes no plano de atuação das empresas, gerando informações precisas, rápidas e úteis para a tomada de decisão de gestores, garantindo uma vantagem competitiva perante outras empresas (BAZZOTTI; GARCIA, 2006).

Ao pensar na gestão, o correto seria pensar em todo o processo de uma empresa e não apenas na parte administrativa, combinando diferentes setores, sistemas de informações, controles internos e outras atividades envolvidas na instituição. A gestão da cadeia de suprimentos é um dos tipos de gestão que muitas empresas tem se preocupado com isso, especialmente considerando a alta competitividade nos mercados, pois procura abranger ganhos para todas as empresas que estão envolvidas dentro de uma cadeia de suprimentos. Assim, seria esse método de gestão o gerador de um resultado mútuo para uma série de empresas que interagem entre si (MATIAS, 2009).

Portanto, quando alguém se refere à gestão pode se lembrar também do conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos, dado que esse é um procedimento relevante dentre os diferentes tipos de gestão, e que acompanha toda a sequência de uma produção, desde a matéria-prima, venda, até a entrega do produto final, entre outros (PARRA; PIRES, 2003).

2.2 Cadeia de Suprimentos

No âmbito empresarial devem ser assimilados alguns conceitos básicos, a fim de compreender o funcionamento dos processos dentro das empresas. Dentre as principais atividades conhecidas surge a cadeia de suprimentos em que, segundo Lambert et al. (2005), processos em tais cadeia seriam muito importantes para uma melhoria significativa na estrutura de distribuição das empresas.

Em seu trabalho, Viana Junior e Silva (2014) consideraram a cadeia de suprimentos como um instrumento da logística e acreditam que tal cadeia tem informação suficiente de forma a gerar o bom funcionamento de sua gestão”.

Diferente de Lambert et al. (2005) e Viana Junior e Silva (2014), que consideraram os processos na cadeia de suprimentos como uma ferramenta muito próxima da logística, bem como que seu gerenciamento viria da integração de uma série de fatores que estariam relacionados com ela, Conte et al. (2017) apresentam a cadeia de suprimentos como uma importante ferramenta na administração de estoques e de suprimentos dentro das empresas, sendo possível que, com seu controle, haja a rápida identificação de falha na entrega dos suprimentos de alguns fornecedores. Logo, esse seria um recurso importante no controle dos processos dentro das empresas, possibilitando que elas tenham um maior controle de suas atividades e garantam a qualidade de seus produtos e serviços finais.

Vivaldini (2017) mostra a importância de uma gestão colaborativa em uma cadeia de suprimentos, e que sua implementação gera uma vantagem competitiva junto à gestão de relacionamentos dentro da cadeia de suprimentos. Sahay (2003) acredita que deve existir um processo colaborativo dentro das empresas e que seria necessária a colaboração de clientes e fornecedores, a fim de facilitar uma operação de cadeia de suprimentos eficiente e eficaz.

Tendo em vista o que foi apresentado por Vivaldini (2017) e Sahay (2003), a gestão colaborativa da cadeia de suprimentos seria importante, dado que a competição entre as empresas já não ocorre apenas entre essas, mas ocorre uma competição entre cadeias de suprimento, tornando-se necessária a colaboração de todas as partes. Gonçalo e Alencar (2011) consideraram que:

Quanto ao gerenciamento da cadeia de suprimentos, observa-se um incremento da competição, que não se dá mais entre empresas, mas sim entre cadeias de suprimento. Nesse sentido, o relacionamento entre as empresas e seus fornecedores ganha cada vez mais importância, com o caráter de parceria necessário à cadeia de suprimentos. Assim, os critérios envolvidos no processo de seleção e a maneira como se selecionam esses fornecedores tem grande importância no resultado final da cadeia. (GONÇALO; ALENCAR, 2011, p.3291).

A partir dos pontos de vista anteriormente apresentados, também é importante associar o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos à gestão de fornecedores, assunto importante dentro deste trabalho, considerando que a relação com os fornecedores seria um dos pontos principais para o destaque de diferentes empresas em razão da competitividade atual entre as cadeias de suprimento, como apontado por Gonçalo e Alencar (2011).

2.3 Gestão de Fornecedores

Considerando a importância da gestão de fornecedores dentro da cadeia de suprimentos, é válido lembrar que a escolha inadequada de fornecedores afeta diretamente os negócios da empresa, sendo um gerador de problemas graves, principalmente na qualidade dos produtos e serviços fornecidos (MOURA, 2009).

Para que exista o processo de gestão de fornecedores é necessário um relacionamento com os provedores e, nesse caso, quando bem executada, é esperado que ambos tenham benefícios com seus efeitos. Além disso, no que compete à seleção de fornecedores, esse seria um processo responsável pelo cuidado com as relações, que sendo realizado de maneira dinâmica é um fator decisivo na forma como as competências, recursos e atividades serão adicionados, explorados ou desenvolvidos pelos clientes, a fim de aproveitá-los em benefício próprio em seu desempenho competitivo (ROSEIRA, 2005).

Elbern (2012) apresentou a gestão de fornecedores como um método crucial dentro das organizações, que influencia na qualidade final dos produtos e nos rendimentos da cadeia de produção como um todo. Quando se tem a qualidade dos produtos finais, é esperado que a imagem de uma empresa melhore e, para tanto, é necessária a existência de uma série de controles internos para conquistar um bom gerenciamento. Levando isso em consideração, Nascimento et al. (2017) mostraram a importância de controles robustos dentro dos procedimentos:

É possível perceber a importância de se estabelecer controles robustos de gestão de fornecedores e de seus produtos com a aplicação das metodologias, minimizando assim os impactos. A importância da excelência na gestão de fornecedores protege o consumidor final, o qual sofre os impactos diretos das adequações mercadológicas das empresas. (NASCIMENTO et al, 2017, p.39).

Há uma preocupação de muitas organizações em encontrar provedores melhor preparados, que fortaleçam as suas relações, refletindo em acordos melhores em relação de preços, prazos de entrega, garantia da qualidade, colaborando ainda com a não necessidade de inspeções no recebimento de materiais (SOUZA; ABIKO, 1997). Segundo Moura (2009), a adoção de uma boa gestão de fornecimento pode colaborar com o progresso dos fornecedores, que podem identificar um incremento significativo nos resultados financeiros.

Com isto, pode-se observar que as diferentes técnicas adotadas não apresentam resultados apenas na gestão, mas afetam de maneira positiva a contabilidade das instituições dado que, ao identificar uma boa qualidade em seus produtos e serviços, conquistam um maior número de vendas deles e, assim, melhoram continuamente a visão do negócio perante seus concorrentes.

No que diz respeito ao processo de gestão de fornecedores pode se considerar como fator relevante o processo de avaliação deles, dado que sua análise auxilia na melhoria do desempenho da empresa, pois por meio dela é possível determinar se o provedor está apto a fornecer a mercadoria ou serviço desejados de maneira adequada, além de evitar uma queda de desempenho da companhia compradora sendo, inclusive, um fator importante para localizar casos em que se deve distribuir a demanda para mais de um fornecedor, a fim de diminuir os riscos do abastecimento (LYSONS; FARRINGTON, 2006).

Segundo Parhinski e Benton (2004), o processo de avaliação dos fornecedores é um importante esforço da empresa compradora para avaliar e melhorar os produtos e/ou serviços que fornece com o apoio de seus provedores.

Em estudos como o de Mondini et al. (2015), identificou-se a importância do relacionamento entre comprador e fornecedor, sendo que esse tem impacto positivo nos resultados da empresa e, além disso, por meio de uma pesquisa empírica baseada em um *survey* puderam identificar que, no longo prazo, esse relacionamento pode implicar em um bom desempenho financeiro da organização, contribuindo com a vantagem competitiva daqueles que se utilizam de um planejamento de compras que vise uma gestão adequada de seus fornecedores.

Em um processo de seleção de fornecedores, não existe apenas um único modelo de seleção. Dentre os mais conhecidos está a metodologia multicritério, que auxilia na tomada de decisão sobre como classificar diferentes empresas que podem prestar algum tipo de serviço ou fornecer algum material a outras, avaliando seu desempenho em relação a diversos quesitos pré-estabelecidos (COSTA; GRANEMANN, 2017).

O problema da seleção de fornecedores seria encontrado nas dificuldades da tomada de decisão multicritério, considerando que eles são diversos e, para evitar esses empecilhos, torna-se necessário o uso de ferramentas cada vez mais robustas que auxiliem na tomada de decisão (VINODH; RAMIYA; GAUTHAM, 2011 *apud* GONÇALO; ALENCAR, 2011). De acordo com Gonçalo (2012), o critério de custo não seria mais suficiente para determinar qual seria o melhor fornecedor a se escolher entre as opções.

Assim, as empresas de hoje devem analisar diferentes critérios de acordo com a necessidade estratégica, tática ou de suas operações no decorrer da produção, porém, a complexidade da construção dos modelos de multicritério aumenta à medida em que são acrescentados mais critérios para a seleção de fornecedores e esses critérios muitas vezes são conflitantes e interdependentes entre si (AHARONOVITZ, 2014).

Processos de tomada de decisão como estes podem ser de aplicação complicada ao considerar uma série de fatores que devem ser analisados dentro do estudo, logo, muitas empresas verificam quais são os itens que exigem maior atenção e que possuem mais impacto em suas atividades ao longo de sua cadeia de suprimentos. A curva ABC pode ser um dos instrumentos utilizados nesses casos, já que seria um apoio de gestão que auxilia na identificação de prioridades (OLIVEIRA, 2011).

A curva ABC é geralmente utilizada para a avaliação de estoques, compras, vendas e produção, e divide os produtos em 3 classes: classe A são os 20% superiores, classe B são os intermediários e classe C são os 50% restantes (ARAGÃO et al., 2016).

Tendo em vista os conceitos aqui abordados e os conflitos encontrados na tomada de decisão da seleção de fornecedores causados principalmente pela complexidade na construção dos modelos multicritério, no próximo tópico será discutida a metodologia aplicada neste estudo, além de apresentar o modelo de análise multicritério aqui adotado.

3 METODOLOGIA

Este trabalho possui caráter descritivo e a metodologia é de natureza qualitativa e quantitativa. Segundo Mattar, Oliveira e Motta (2014), uma pesquisa com caráter descritivo, por exemplo, expõe um fenômeno que se estuda, respondendo uma série de perguntas sendo a principal o porquê. Além disso, esse tipo de pesquisa é utilizada em casos que se descreve uma característica de um grupo, estimar a proporção de elementos que influenciam uma população com certos comportamentos e descobrir ou identificar a relação entre variáveis existentes em um grupo.

Este artigo também é de natureza qualitativa, dado que, segundo Lima (2018), esse tipo de pesquisa seria um caminho que nos levaria ao entendimento e interpretação do objeto de estudo. O presente estudo possui ainda natureza quantitativa, que segundo da Silva et al. (2014) é utilizada em casos em que se conhece a dimensão do objeto em estudo bem como suas características. Tal tipo de pesquisa também só se aplica quando as qualidades são conhecidas e há o controle do que se pretende pesquisar.

O trabalho em questão se trata de um estudo de caso que, como apresentado por Yin (2001), é uma ferramenta usada de modo a investigar tópicos empíricos por meio de procedimentos pré-estabelecidos. Para ele, os estudos de caso ainda seriam utilizados quando se deseja lidar com condições contextuais que são pertinentes ao fenômeno que se estuda.

Como base deste trabalho, são elencados os estudos de Alencar et al. (2007), Lima Junior et al. (2013) e Ensslin et al. (2013), que contaram com os métodos multicritério para a seleção de fornecedores em diferentes ambientes.

Outros trabalhos como o de Galo et al. (2016) adotaram os conjuntos de Fuzzy para a decisão multicritério na tomada de decisão para fornecedores mais sustentáveis para diferentes instituições, dado que esta modelagem comportaria a ambiguidade e a parcialidade dos dados em questão para a análise e tomada de decisão.

Major e Belderrain (2008) apresentaram uma solução para o conflito na seleção de fornecedores de motores diesel através da metodologia multicritério, tendo enfoque em benefícios, oportunidade, custos e riscos de cada um dos fornecedores em análise.

A microempresa selecionada foi uma cafeteria localizada no município de Santo André, na qual trabalham os dois donos e seus três funcionários. O contato com os responsáveis pelo local se deu pessoalmente e, por vezes, via telefone, dada a distância e considerando a falta de relatórios gerenciais que apresentassem os preços reais exercidos, estoques, bem como o fato de que os fornecedores seriam escolhidos sem uma pré-seleção. Além do contato com os donos do local e seus funcionários, foi realizada uma análise dos gastos no período de um ano e das despesas do negócio.

A implementação se deu de acordo com os passos identificados no trabalho de Bayazit (2006) e exemplificados no trabalho de Major e Belderrain (2008). Segundo tais autores, existem seis passos a se seguir em ordem, sendo a definição de critérios de controle como pré-

requisitos para a escolha, o estabelecimento dos diferentes grupos, a determinação de elementos fundamentais para a rede em questão, a definição da cadeia em que se identifica a influência ou não por outras, a confrontação dos elementos em pares para que se possa analisá-los e, por fim, o desenvolvimento de uma matriz original que não se utilize de pesos.

Considerando a crescente necessidade de um portfólio com fornecedores qualificados e que colaborem com a qualidade do produto final, este estudo também toma como base os métodos de Nascimento et al. (2017), que destacaram a necessidade da participação da alta administração nesse procedimento, avaliando os riscos na homologação de fornecedores e ressaltando que “a importância da excelência na gestão de fornecedores protege o consumidor final, o qual sofre os impactos diretos das adequações mercadológicas das empresas”. (NASCIMENTO et al., 2017, p. 39).

Os critérios apresentados no quadro 1 foram utilizados para a escolha de fornecedores.

Quadro 1 – Pré-requisitos estabelecidos

Pré-Requisitos	
1	Qualidade do Produto
2	Oportunidades/ Praticidades
3	Custo
4	Risco oferecido

Fonte: Elaboração própria.

Na empresa estudada foi identificada a necessidade de uma homologação de pelo menos 10 (dez) novos fornecedores, levando-se em consideração a quantidade total de 20 fornecedores para atender as necessidades da cadeia de suprimentos do negócio. A partir disso, adotou-se uma amostra de 25 fornecedores a serem analisados dentro dos padrões pré-estabelecidos por meio de uma análise crítica sobre quais seriam as necessidades do negócio que, para conquistar uma vantagem competitiva, carecia da combinação de uma série de itens para alcançar um atendimento eficiente e eficaz a seus clientes.

Por meio de uma análise no estabelecimento, foram identificados os pontos relevantes apresentados no quadro 1 para garantir tal performance. Dentre eles estão a qualidade do produto adquirido, as oportunidades e praticidades oferecidas pelo fornecedor como a facilidade de contato e entrega rápida, o custo vantajoso com relação ao benefício que se tem com um bom produto fornecido e o risco oferecido pelo fornecedor, desejando-se que esse seja baixo a fim de não prejudicar os negócios da microempresa.

Dos procedimentos citados anteriormente, o foco principal deste trabalho é a análise dos impactos da aplicação da gestão de fornecedores dentro da microempresa, entendendo se um planejamento mais aprofundado ligado à área de compras, que está estritamente relacionada à gestão dos fornecedores, pode ou não impactar positivamente o resultado financeiro da empresa, colaborar com seu desenvolvimento competitivo e, até mesmo, se esses impactos podem ser identificados de maneira direta ou indireta.

Para conhecer quais seriam os principais itens oferecidos por fornecedores não-homologados, foi utilizada uma análise da curva ABC para verificar quais viriam a apresentar maiores impactos nos serviços e produtos da empresa se não possuíssem a qualidade necessária e visada por seus clientes.

A análise dos impactos foi realizada por meio de uma comparação entre a média de preços vigentes em períodos anteriores à aplicação do modelo com os preços acordados com os novos fornecedores que foram homologados ao longo do processo. Outro meio aqui utilizado

para observar tais efeitos foi a confrontação dos percentuais correspondentes aos custos dos produtos vendidos em relação à receita de vendas do período.

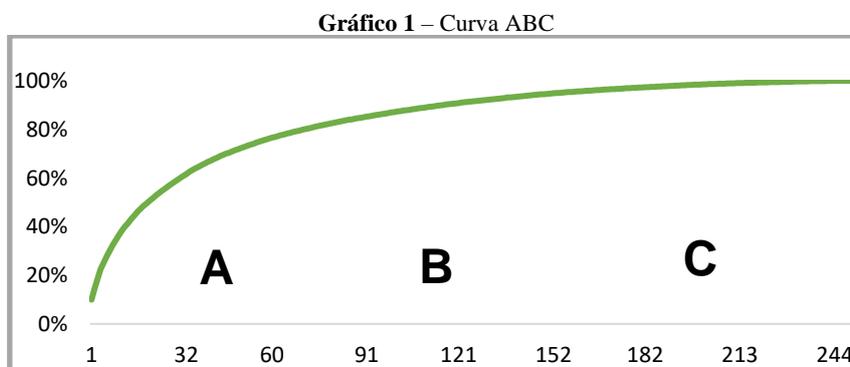
Sintetizando, o protocolo utilizado para o estudo de caso aplicado foi: (i) análise de documentos e procedimentos do negócio; (ii) coleta de informações relevantes no processo de compras de produtos advindos de fornecedores não-homologados; (iii) a elaboração da curva ABC através das informações obtidas; (iv) conversas com os donos da microempresa em estudo, a fim de entender quais seriam as necessidades do negócio e quais seriam os principais critérios na tomada de decisão; (v) ponderação da importância dos critérios; (vi) aplicação da definição aos novos dez fornecedores; e (vii) análise dos impactos e discussão dos resultados finais.

4 RESULTADOS

Na pesquisa realizada, a gestão de fornecedores se mostrou uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de empresas que a utilizam de maneira a melhorar seu desempenho, envolvendo toda a cadeia de suprimentos e, assim, gerando um produto e/ou serviço diferenciado ao cliente final. Logo, aqueles que a aplicam geralmente adquirem uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Tendo em vista os benefícios encontrados por diversas companhias que aplicam esse tipo de gestão em seus processos, neste tópico são apresentados os resultados obtidos da sua aplicação na microempresa estudada.

No início do estudo, foi observado que a empresa adquiria seus produtos principalmente em mercados locais, com apenas 3 (três) fornecedores principais para atender às necessidades de fornecimento da empresa. Não havia qualquer relacionamento com os provedores, dado que eles eram mercados de varejo que tem por objetivo distribuir seus produtos, sendo esses de diferentes clientes, logo, não teriam o foco de obter um relacionamento mais direto com todos.

Com este cenário, foram verificados quais seriam os produtos mais críticos para o estabelecimento utilizando-se da curva ABC. Os produtos críticos seriam todos aqueles localizados no grupo A que detinham até 80% dos maiores gastos do local, com 28% de representatividade da quantidade total, os produtos B classificados como *bottleneck* (gargalo) seriam todos com gastos entre 80% e 95% e identificados com 33% dos produtos trabalhados e, finalmente, os itens C classificados como não-críticos, aqueles que detinham apenas os últimos 5% dos gastos e representavam 39% dos itens comprados pela empresa como apresentado no gráfico 1 a seguir.



Fonte: Elaboração própria.

A curva ABC é uma ferramenta muito utilizada em diferentes áreas de grandes empresas na gestão de estoque, compras e vendas e tem se mostrado como um importante instrumento na identificação de itens que exigem maior atenção, refletindo as dificuldades no controle de tais produtos que ofereceriam maiores impactos nos custos e, possivelmente na rentabilidade da empresa (OLIVEIRA, 2011). Observando o gráfico 1, pode-se distinguir que no eixo y (vertical) é apresentado o percentual de relevância no que diz respeito aos custos das mercadorias e no eixo x (horizontal) a quantidade total de itens utilizadas pelo negócio.

Após a elaboração de uma lista de quais seriam as mercadorias mais críticas do negócio, foi identificada a necessidade de encontrar novos fornecedores, com os quais haveria um maior relacionamento para reduzir os gastos incorridos em outros períodos e manter, ou até mesmo melhorar, a qualidade do produto final ao cliente. Com isso, foi desenvolvida uma tabela para mapear as probabilidades existentes, além de auxiliar na visualização das melhores opções para o negócio, visando atender as necessidades de fornecimento sem prejudicar o atendimento com atrasos ou falta de qualidade dos produtos oferecidos.

A seguir é apresentada a tabela 1 com exemplos de cotações colhidas com fornecedores, a fim de auxiliar os donos da cafeteria em questão a comparar quais seriam as suas possibilidades.

Tabela 1 – Cotações

Nome do Fornecedor	Item	Preço Unitário	Preço Unitário Atual	Tempo de Entrega	Especificações
1	Pão Francês	R\$14,90	R\$11,90	Diária	° Quantidade mínima de 15 pães ° Não há negociação
2	Pão Francês	R\$0,70	R\$11,90	Diária	° Custo de entrega eliminado com a negociação
3	Pão Francês	R\$0,50	R\$11,90	Diária	° Boa localização ° Necessidade de ajuste de horários
4	Pão Francês	R\$13,99	R\$11,90	Diária	° Não entrega ° Boa localização ° Não negociável
5	Suco em pó	R\$0,430	R\$0,57	Até 7 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização
5	Leite	R\$2,20	R\$2,99	Até 7 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização ° A cada compra de leite integral, 25% da mesma é em leite magro
5	Leite Condensado	R\$3,10	R\$3,29	Até 7 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização
5	Crema de Leite	R\$2,07	R\$2,03	Até 7 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização
5	Muçarela	R\$18,00	R\$18,54	Até 7 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização
6	Manteiga	R\$12,84	R\$18,75	3 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização
6	Queijo Ralado	R\$2,03	R\$2,77	3 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização
6	Queijo Ralado	R\$3,50	R\$2,77	3 dias	° Faturamento mínimo 250 ° Boa localização

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar a tabela 1, verifica-se que, além da possibilidade de identificar quais seriam algumas das principais possibilidades do negócio, também é possível ver um pouco do que o estabelecimento considerou como fator relevante, como prazo de entrega de cada um dos fornecedores que foram consultados, condições de pagamento, preço exercido (a fim de comparar com o preço anterior) e quais seriam as possíveis vantagens para cada um deles caso fosse selecionado como novo provedor.

Após análise crítica sobre a tabela 1 pelos donos da microempresa, foram definidas quais as opções ofereceriam as melhores condições para o fornecimento e, então, foi elaborado o quadro 2, a fim de estabelecer quais seriam seus quesitos para a tomada de decisão com base no que estariam acostumados a fazer em trabalhos anteriores e com sua experiência de trabalho na própria cafeteria, além de comparar as diferentes propostas, complementando aquilo que fora apresentado anteriormente no quadro 1 com os pré-requisitos considerados para a escolha de novos fornecedores.

Quadro 2 – Fatores considerados na escolha

Fatores considerados na escolha	Motivos
Prazo de Recebimento de 2 a 3 dias	Urgência em alguns pedidos ou encomendas
Prazo de Pagamento entre 14 e 21 dias	Segurança para garantir o pagamento no prazo
Preço igual ou inferior ao exercido atualmente	Necessidade de redução de custos a fim de maximizar receitas

Fonte: Elaboração própria.

Notam-se as principais necessidades da empresa e como esta pode chegar a tomar sua decisão através das diferentes respostas que obteve dos provedores pré-selecionados. Foi comprovada a afirmação de Furtado (2005), de que os conceitos adotados por uma empresa com relação às suas parcerias nem sempre será adotado por outras, e isso ocorreria pela cultura organizacional, características dos diferentes mercados, do poder de negociação e pela experiência dos responsáveis pelas compras das companhias.

Neste caso, a cafeteria em estudo também teria uma preocupação em obter seus produtos em até 3 dias após a solicitação, um custo de produto igual ou inferior ao praticado nos últimos períodos, prazo de pagamento de no mínimo 14 dias que possibilitasse o giro do capital investido no negócio, além de desejar manter ou aumentar o padrão de qualidade que a microempresa já trabalhava anteriormente, assim como fora apresentado no quadro 1 na metodologia.

Os critérios aqui apresentados, tanto qualitativos, como a confiança no fornecedor referente à qualidade dos produtos e à ideia de que o risco do negócio seja baixo, quanto os quantitativos, como preços e prazos a serem cumpridos, estão de acordo ao proposto por Furtado (2005), que identificou alguns dos principais critérios adotados por grandes empresas. Ele ainda afirma que a seleção dos critérios estaria diretamente relacionada com o tipo de produtos a se adquirir e ao grau de interação desejado. No quadro 3 são exemplificados os métodos que aqui foram aplicados para a seleção dos fornecedores, o embasamento teórico para os mesmos e, por último, o resultado de sua aplicação na microempresa em questão:

Quadro 3 – Métodos aplicados e seus resultados

Método	Embasamento Teórico	Resultados
Definição de Critérios	Major; Belderrain (2008)	Quatro critérios previamente estabelecidos
Curva ABC para determinar a criticidade dos itens	Aragão et. Al (2016)	Aproximadamente 28% dos itens foram identificados como críticos
Coleta de informações de fornecedores	Furtado (2005)	Levantamento de informações para a avaliação de acordo com os critérios pré-estabelecidos
Negociação	Furtado (2005)	Contato com 25 fornecedores a fim de negociar os principais produtos da cadeia
Confrontação das propostas	Major; Belderrain (2008) e Bayazit (2006)	Confrontação de preço negociado versus preço histórico
Decisão	Furtado (2005)	Por meio de uma análise global das propostas colhidas, optou-se pela escolha de 3 novos fornecedores que podem prover aproximadamente 50% dos produtos identificados como críticos

Fonte: Elaboração própria.

Considerando o que foi apresentado no quadro 3, formulou-se a tabela 2 a seguir, com os resultados dos possíveis impactos dada a tomada de decisão da empresa pela escolha de alguns dos fornecedores consultados.

Tabela 2 – Impactos

Fornecedor	Item	Preço Unitário	Preço Histórico	Impacto por unidade
3	Pão Francês	R\$0,50	R\$0,60	-17%
5	Suco em Pó um	R\$32,25	R\$42,75	-25%
5	Leite condensado 395g	R\$3,10	R\$3,29	-6%
5	Creme de leite 200g	R\$2,07	R\$2,03	2%
5	Muçarela 1kg	R\$18,00	R\$18,54	-3%
17	Fraldinha	R\$21,17	R\$21,17	0%
17	Bisteca	R\$9,44	R\$9,50	-1%
17	Coxão Duro	R\$16,15	R\$16,20	0%
17	Peito de Frango	R\$11,97	R\$11,97	0%
17	Linguiça Toscana	R\$11,00	R\$11,00	0%
17	Linguiça Calabresa	R\$11,40	R\$11,50	-1%
17	Bacon	R\$19,50	R\$19,80	-2%

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a tabela 2 acima, pode-se observar que dentre os 17 fornecedores consultados, apenas 3 foram selecionados. Isso porque os responsáveis pela microempresa apontaram que não haveria a possibilidade de fazer um grande estoque das mercadorias, dificultando assim que fornecedores como algumas das grandes empresas consultadas não pudessem prover os itens desejados, dado que os pedidos para as mesmas teriam um valor mínimo que implicaria na compra de diversos produtos por vez, logo, haveria a necessidade de estocar.

Dentre os fornecedores consultados, aparecem os fornecedores de pequeno porte como empresas locais que distribuem diferentes tipos de produtos a outras empresas ou diretamente a seus clientes finais, os quais ofereceram preços menos competitivos que os preços oferecidos por grandes empresas que apresentaram suas propostas por meio de sua equipe de vendas ou por meio de suas distribuidoras contratadas. Com a coleta de preços com diversas empresas de

diferentes portes, foram encontrados prós e contras, como no caso de provedores de grande porte que exigiam um valor mínimo para que o fornecimento fosse possível, ou até mesmo em outros casos em que não havia um prazo para entrega dos itens solicitados, podendo o mesmo variar de 2 a 7 dias.

Como vantagens no processo de abastecimento da cafeteria tem-se, em muitos casos, a redução do prazo de recebimento dos artigos solicitados, a redução de preço, as possibilidades diferenciadas para o pagamento, além de uma chance de desenvolver uma parceria com uma série de novos fornecedores, bem como a possibilidade de ambos prosperarem com a negociação.

Assim, como apontado por Elbern (2012), dentre os impactos identificados pela gestão de fornecedores foi apontada a redução de custos dos produtos, nesse caso, uma redução de até 25% em um dos itens (tabela 2), além de trabalhar com itens de qualidade, que podem gerar uma vantagem competitiva para a microempresa em questão. Também foi identificado que para alguns dos casos, o fornecedor atual já seria a melhor opção para o negócio, já que poucos fornecedores se encaixavam nos requisitos exigidos pela microempresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi de verificar se a gestão de fornecedores teria um impacto positivo dentro de uma microempresa do setor alimentício dado que as necessidades de empresas desse porte seriam semelhantes às das grandes empresas, em alguns casos como os redução de custos, aumento da qualidade do produto final, bem como outros apontados durante o desenvolvimento do estudo.

Pode-se dizer que a premissa subjacente a este trabalho procede, ou seja, o uso da gestão de fornecedores trouxe um impacto positivo no estudo de caso realizado. Mesmo que em alguns dos casos o fornecedor não tenha sido escolhido por motivos de falta de espaço para a estocagem das mercadorias, pode-se comprovar que a gestão de fornecedores nesse tipo de empresa pode auxiliar na redução de custos, melhora nos prazos de pagamento e recebimento dos produtos e, ainda assim, manter ou até mesmo melhorar a qualidade do produto final.

Também pode-se concluir que, assim como mencionado anteriormente, foi identificado que cada empresa teria sua maneira de definir seus critérios para a tomada de decisão, mesmo que em alguns casos eles se mostrem semelhantes.

A utilização da curva ABC permitiu a verificação de quais seriam os produtos mais críticos utilizados na cafeteria, possibilitando que deles fossem trabalhados apenas os principais itens, evitando desperdício do tempo dos donos e de seus funcionários com produtos não críticos.

Apesar do reconhecimento de uma série de empecilhos para a implementação desse tipo de gestão em empresas de pequeno porte, como a falta de espaço para estoque, a dificuldade para uma negociação mais justa com empresas de grande porte e a necessidade de um grande investimento de capital com alguns fornecedores, a fim de obter as mercadorias com seus valores mínimos de fornecimento, pode-se comprovar que a gestão de fornecedores também é uma ferramenta eficaz para empresas de pequeno porte e não apenas para as grandes companhias no que diz respeito a um maior relacionamento com seus provedores, o que contribuiria com o crescimento de ambos, tal como foi apontado por Viana Junior e Silva (2014).

Por fim, apesar de exigir tempo e dedicação para sua implementação, a gestão de fornecedores também se mostrou possível para empresas como a cafeteria em questão e, com isso, recomenda-se que outros tipos de estudos semelhantes sejam desenvolvidos em outros

setores com micro e pequenas empresas, observando-as individualmente ou até mesmo em estudos com o acompanhamento de mais de uma entidade, a fim de descobrir se a sua execução é possível em outros setores e se os impactos seriam positivos ou não, tanto na redução de custos das mercadorias quanto na melhoria da imagem das organizações a se estudar.

REFERÊNCIAS

AHARONOVITZ, M. C. S.; VIEIRA, J. G. V. Proposta de modelo multicritério para seleção de fornecedores de serviços logísticos. **Revista GEPROS**, v. 9, n. 1, p. 9, 2014.

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

ARAGÃO, A. M.; SANTOS, D. S.; SANTOS, M. de O.; MONTEIRO, L. F. **Aplicação da curva ABC em uma empresa do setor atacadista no estado de Sergipe**. ANAIS DO ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-ENESEP, 2016.

BAYAZIT, O. Use of analytic network process in vendor selection decisions. **Benchmarking: An International Journal**, v. 13 n. 5, p.p. 566-579, 2006.

BAZZOTTI, C.; GARCIA, E. A Importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 6, n. 11, 2006.

CHUMPITAZ, D. O.; RENTERÍA, Y. G. G. Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Peru 2013. **In Crescendo Institucional**, v. 6, p.p. 64-73, 2015.

COSTA, P. H. da S.; GRANEMAN, S. R. Metodologia multicritério para classificar as empresas de transporte rodoviário interestadual semiurbano de passageiros por nível de serviço. **Transportes**, v. 25, n. 3, p.p. 126-137, 2017.

CONTE, A. D.; SOUZA, C. A. O. de.; SARTÓRIO, M. B.; FUKUOKA, S. R. M; SILVA, F. M. da. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos do MCDonalds no Município de Maringá. **Caderno de Administração**, v. 16, n. 1, p.p. 1-11, 2017.

DOBLER, D. W.; BURD, D. N. **Purchasing and supply management: text and cases**. 6. ed. São Paulo: editora McGraw-Hill Companies, 1996.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; ROCHA, S.; MARAFON, A. D.; MEDAGLIA, T. A. Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista no processo de avaliação de fornecedores. **Produção**, v.23, n.2, p.p. 402-421, 2013.

ELBERN, K. K. **Proposta para a gestão de fornecedores de produtos e serviços**. Dissertação de mestrado da UFRGS, 2012.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. de H. e; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p.p. 811-823, 2012.

FURTADO, G. A. P. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. Tese de doutorado da Universidade de São Paulo, 2005.

GALO, N. R.; PEDROSO, C. B.; CERVI, A. F. C.; CARPINETTI, L. C. R. **Inferência Fuzzy Aplicada a Seleção de Fornecedores Verdes**. ENEGEP, XXXVI, p. 1-18, 2016.

GONÇALO, T. E. E.; ALENCAR, L. H. de. **Seleção de fornecedores para um estaleiro brasileiro utilizando a metodologia ELECTRE III**. XLIII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 2011.

GONÇALO, T. E. E. **Modelo Multicritério para Seleção de Fornecedores de Serviços Terceirizados: Um estudo de caso para fornecedores de transporte varejista**. Dissertação (Dissertação em Engenharia de produção) – UFPE, Recife, p. 4, 2012.

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J.; CROXTON, K. L. An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks. *Journal of Business Logistics*, v. 26, n. 1, 2005.

LIMA JUNIOR, F. R.; OSIRO, L.; CARPINETTI, L. C. R. Métodos de decisão multicritério para seleção de fornecedores: um panorama do estado da arte. **Revista Gestão e Produção**, v. 20, n. 4, p. 781-801. 2013.

LIMA, P. G. Pesquisa Qualitativa: Bases Históricas e Epistemológicas. **Ensaios Pedagógicos**, v. 2, n. 1, p. 5-17, 2018.

LYSONS, K.; FARRINGTON, B. *Purchasing and Supply Chain Management*. 7. ed. Prentice Hall, 2006.

MAJOR, G. L. A.; BELDERRAIN, M. C. N. **Problema de seleção de fornecedores: uma abordagem através do método de apoio Multicritério à decisão ANP (Analytic Network Process)**. ENCITA – ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E PÓS-GRADUAÇÃO DO ITA, 14., 2008, São José dos Campos. Anais. São José dos Campos: ITA – Instituto Tecnológico de Aeronáutica, p. 1 – 11, 2008.

MAGALDI, S.; NETO, J. S. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial**. São Paulo: editora Gente, 2018.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, Execução e Análise**. 7. ed. São Paulo: Campus, 2014.

MATIAS, A.V. Gestão da cadeia de suprimentos. **Novo Enfoque**, ed. 8, 2009.

MORAIS, S. F. P.; BUENO, J. M. Gestão de fornecedores e o fomento à produção de maracujá: o caso da empresa Alpha. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, Ano 12, nº 3, jul-set, 2017, p.p. 215-237.

MOURA, L. R. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2009.

MONDINI, L. C., MACHADO, D. D. P. N., SCARPIN, M. R. S., & MONDINI, V. E. D. Impacto do planejamento de compras no desempenho financeiro da indústria de transformação do Brasil. **FGV Digital Repository**. 2015.

NASCIMENTO, M.; ARCANJO, R. S.; GAYER, V. Gestão da cadeia de fornecedores pela indústria automotiva: Foco na qualidade do produto final. **Revista E-Locução**, v. 2, n. 12, p.p. 22-41, 2017.

OLIVEIRA, C. M. de. **Curva ABC na Gestão de Estoque**. III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO, Lins - SP, 2011.

PARHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n.1, p.39-62, 2004.

PARRA, P. H; PIRES, S. R. I. Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores. **Revista Gestão e Produção**, v. 10, n. 1, 2003.

PERET, E. (13 de Abril de 2018). **Restaurantes e telefonia contribuem para queda do setor em fevereiro**. Agência IBGE Notícias. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20872-restaurantes-e-telefonia-contribuem-para-queda-no-setor-em-fevereiro.html>. Acesso em: 15/03/2018.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, p.p. 76-97, 2003

ROCHA, A. C. da; GOMES, C. M.; KNEIPP, J. M.; CAMARGO, C. R. Gestão Sustentável da Cadeia de Suprimentos e Desempenho Inovador: Um estudo de multicaso no setor mineral brasileiro. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, abr-jun, 2015.

ROSEIRA, C., **O Impacto da Gestão de Fornecedores no Desempenho das Empresas Industriais**. Tese de Doutorado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto, 2005.

SAHAY, B. S. *Supply chain collaboration: The key to value creation*. *Work Study*, v. 52, n.1, p.p. 76-83, 2003.

SEBRAE. **Crítérios de Classificação de Empresas: MEI - ME - EPP**. Leis SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 15/03/2018.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Editora SEBRAE, p.p. 1-108, 2014.

SILVA, D. da; LOPES, E. L.; JUNIOR, S. S. B. Pesquisa Quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 1, p.p. 01-18, 2014.

SOUZA, R.; ABIKO, A. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP, PCC, n. 190, p.p. 1-47, 1997.

TANAKA O. Y.; TAMAKI E. M. O papel da avaliação para a tomada de decisão na gestão de serviços de saúde, *Cien Saude Colet.*, v. 17(4), 821-828, 2012.

VIANA JUNIOR, A. P.; SILVA, C. R. da. Tecnologia da Informação e Qualidade do Relacionamento em Gestão de Cadeias de Suprimentos como Mecanismo de Redução de Custos de Transação. *Desafio Online*, v. 2, n. 1, jan-abr, 2014.

VINODH, S.; RAMIYA, R. Anesh; GAUTHAM, S. G. *Application of fuzzy analytic network process for supplier selection in a manufacturing organisation*. *Expert Systems with Applications*, v. 38, n. 1, p. 272-280, 2011.

VIVALDINI, M. Influenciadores da Gestão Colaborativa em Cadeias de Suprimentos. *Revista Administração em Diálogo*, v. 19, n. 3, p.p. 95-114, ago. 2017.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. São Paulo: Bookman editora, 2001.