

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE E GESTÃO DE NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

NAYARA FERREIRA FAVORETO

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES
APLICADOS EM UM RESTAURANTE DE REFEIÇÕES COLETIVAS NA
CIDADE DE PARACATU – MG**

PIRACICABA

2018

NAYARA FERREIRA FAVORETO

**CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES
APLICADOS EM UM RESTAURANTE DE REFEIÇÕES COLETIVAS NA
CIDADE DE PARACATU – MG**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de Conhecimento:
Gestão de Operações e Logística

Orientadora:
Profa. Dra. Ana Rita T. Terra Argoud

PIRACICABA

2018

Dedico este trabalho à Deus e a Nossa Senhora, à meu esposo Paulo Victor, a minha mãe Cristine, a minha avó Helena, ao meu avô Waldemar (*in memoriam*) ao meu pai Fabiano e a minha irmã Lavínia.

AGRADECIMENTOS

“Tudo é do pai, toda honra e toda glória é dele a vitória alcançada em minha vida”. Agradeço primeiramente a Deus e a Nossa Senhora pela presença constante em minha vida, por todas as graças e bençãos recebidas, por terem me guiado nessa longa caminhada, me iluminando, me abençoando e me dando forças e saúde para buscar e conquistar.

Ao meu esposo, Paulo Victor, pelo amor, compreensão e companheirismo, e por entender minha ausência em determinados momentos para a conclusão de mais uma jornada. Te amo muito!

À minha família, mãe, pai, irmã, afilhada, avó, tios e tias, primos e primas, a qual eu amo muito, pelo carinho, incentivo, apoio, suporte e pela paciência, que foram indispensáveis a esta conquista.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ana Rita Tiradentes Terra Argoud, por acreditar em mim, pela sua paciência e pelos ensinamentos, subsídios necessários para a realização deste estudo.

Ao Prof. Dr. Pedro Domingos Antonioli por fazer parte da minha banca de defesa e pelas contribuições para desenvolvimento deste trabalho, sendo compreensivo e incentivador na conclusão do mesmo.

Aos professores doutores do mestrado da Unimep, pelos ensinamentos.

À minha querida amiga Viviane Gomes Carvalho, minha companheira de viagens, estudos e quarto. Obrigada de coração amiga por toda ajuda, todo apoio e todo incentivo para término do trabalho. Você é uma amiga muito especial e desejo que nossa amizade será eterna.

Aos meus queridos amigos, pelo carinho, apoio e pela compreensão.

Aos colegas do mestrado, pela convivência e pelo companheirismo.

À Faculdade Atenas, pela oportunidade única de realização desse sonho, contribuindo diretamente para o título de mestre.

E por fim, aos meus colegas de trabalho da Faculdade Atenas, pelas contribuições a este estudo.

"E vós, irmãos, não vos canseis de fazer o bem."

Tessalonicenses, 3:13

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os critérios de seleção e avaliação de fornecedores aplicados em um restaurante de refeições coletivas. A empresa, denominada Nutribem Refeições Coletivas, está situada na cidade de Paracatu - MG. A pesquisa é classificada como aplicada, de natureza qualitativa, descritiva, com uso das técnicas de revisão bibliográfica sobre os assuntos: cadeia de suprimentos, gestão do relacionamento com fornecedores, subprocessos estratégicos e operacionais, a função compras, o relacionamento com fornecedores, medição de desempenho, *balanced Scorecard* (BSC), setor da indústria de alimentação brasileiro, indústria de alimentação. Adicionalmente, foi desenvolvido estudo de caso sobre os critérios de seleção e avaliação de fornecedores em um restaurante de refeições coletivas. Para a coleta de dados foram realizadas observações diretas na empresa e nos critérios de seleção e avaliação dos fornecedores de alimentos que prestam serviço para esta empresa. Foram realizadas, como instrumentos de coleta de dados, entrevistas com aplicação de questionários semiestruturados junto aos envolvidos no processo de seleção e avaliação de fornecedores do restaurante pesquisado. As etapas da pesquisa incluíram a realização das entrevistas e análise do processo atual de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos, a fim de propor melhorias neste processo. Como resultado, obteve-se que os critérios utilizados pela empresa para selecionar e avaliar os fornecedores de alimentos são basicamente: preço e prazo de entrega, com a especificidade de que a aquisição da carne normalmente leva em torno de 21 dias ou 14 dias, dependendo do fato de ser bovina, suína ou de frango. Cada fornecedor tem a sua particularidade de acordo com a exigência e necessidade do cliente. Não são feitos acompanhamentos e monitoramentos do desempenho de fornecedores de alimentos. A empresa não utiliza indicadores de desempenho ou critérios para avaliar seus fornecedores de alimentos. Adicionalmente, a empresa não tem uma frequência na qual os fornecedores são avaliados, e não há um *feedback* do resultado da avaliação aos fornecedores, e nem mesmo são solicitadas ações corretivas a serem

realizadas por tais fornecedores, quando necessário. Esta pesquisa poderá ajudar outras empresas que fornecem refeições coletivas a analisar os critérios de seleção e avaliação de fornecedores para melhor gestão, utilizando as ferramentas expostas no decorrer do trabalho.

Palavras-chave: Alimentos; Avaliação de Fornecedores; Empresa; Seleção de Fornecedores; Refeições Coletivas.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the selection and evaluation criteria of suppliers applied in a collective meal restaurant. The company, called Nutribem Collective Meals, is located in the city of Paracatu - MG. The research is classified as applied, of a qualitative and descriptive nature, with the use of bibliographic review techniques on the subjects: supply chain, relationship management with suppliers, strategic and operational subprocesses, purchasing function, supplier relationship, performance, balanced scorecard (BSC), industry of the Brazilian food industry, food industry. In addition, a case study was developed on the selection and evaluation criteria of suppliers in a collective meal restaurant. For the data collection, direct observations were made in the company and in the selection and evaluation criteria of the food suppliers that provide service for this company. As data collection instruments, interviews with semi-structured questionnaires were applied to those involved in the process of selection and evaluation of suppliers of the researched restaurant. The stages of the research included conducting interviews and analyzing the current process of selection and evaluation of food suppliers in order to propose improvements in this process. As a result, it was obtained that the criteria used by the company to select and evaluate food suppliers are basically: price and delivery time, with the specificity that the meat acquisition normally takes around 21 days or 14 days depending the fact of being bovine, swine or chicken. Each supplier has its particularity according to the requirement and need of the customer. No follow-ups and monitoring of the performance of food suppliers are made. The company does not use performance indicators or criteria to evaluate its food suppliers. In addition, the company does not have a frequency at which suppliers are evaluated, and there is no feedback from the evaluation result to the suppliers, and even corrective actions are not required to be performed by such suppliers when necessary. This research may help other companies that provide collective meals to analyze vendor selection and evaluation criteria for better management using the tools exposed in the course of the work.

Keywords: Food; Suppliers evaluation; Company; Selection of Suppliers;
Collective Meals

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos	23
Figura 2 - Mapa Conceitual de Abrangência da SCM.....	25
Figura 3 - Processos de negócios e agentes da cadeia de suprimentos.....	26
Figura 4 - Desdobramento das estratégias em ações e medidas a partir da visão.	42
Figura 5 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	49
Figura 6 - Fluxograma do processo de compras.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores.....	56
Quadro 2 - Etapas para a realização da pesquisa.....	65
Quadro 3 - Matriz de Amarração.....	66
Quadro 4 - Ações propostas e benefícios esperados.....	88

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIA	Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD	Centro de Distribuição
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CSCMP	<i>Council of Supply Chain Management Professionals</i>
CTPTA	Centro Tropical de Pesquisas e Tecnologia de Alimentos
EUA	Estados Unidos da América
FAO	<i>Food and Agriculture Organization</i>
FEA	Faculdade de Engenharia de Alimentos
FTA	Faculdade de Tecnologia de Alimentos
ISO	<i>International Standardization Organization</i>
ITAL	Instituto de Tecnologia de Alimentos
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
POP	Procedimentos Operacionais Padronizados
PPHO	Procedimento Padrão de Higiene Operacional
PSA's	<i>Product and Service Agreements</i>

RDC	Resoluções de Diretoria Colegiada
ROI	Retorno sobre investimento
SBCTA	Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos
SC	<i>Supply Chain</i>
SCM	<i>Supply Chain Management</i>
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SISP	Serviço de Inspeção Estadual
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
SRM	<i>Supplier Relationship Management</i>
SRM	Gestão do Relacionamento com Fornecedor

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema de pesquisa	18
1.2 Objetivo Geral.....	19
1.2.1 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura da Dissertação	21
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	22
2.1 Cadeia de Suprimentos.....	22
2.1.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos	24
2.1.2 Processos de Negócio na SCM.....	25
2.1.3 Gestão do Relacionamento com Fornecedores	28
2.1.3.1 Subprocessos Estratégicos e Operacionais.....	34
2.2 A Função Compras e o relacionamento com fornecedores	35
2.3 Medição de Desempenho	36
2.3.1 Indicadores de desempenho	37
2.3.2 Sistemas de mediação de Desempenho	39
2.3.3 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	41
2.3.3.1 Indicadores do BSC	43
2.3.3.2 Perspectivas do BSC	46
2.4 Setor da Indústria de Alimentação Brasileiro	50
2.5 Indústria de alimentação e o relacionamento com fornecedores	52
2.5.1 Avaliação de Fornecedores na Indústria de Alimentação	54
3 METODOLOGIA	58
3.1 Tipologia, Natureza e Técnicas de Pesquisa	58
3.2 Definição da Unidade de Análise	59
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados	60
3.4 Forma de Análise dos Dados	61
4 ESTUDO DE CASO	63
4.1 A Empresa.....	63
4.2 Processo Atual de Compras de Alimentos	67

4.3 Processo Atual de Seleção e Avaliação de Fornecedores de Alimentos	75
.....	
4.3.1 Processo de Seleção de Fornecedores	75
4.3.2 Processo de Avaliação de Fornecedores	76
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO	78
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS GERENTE	99
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS RESPONSÁVEL POR RECEBER A MERCADORIA	100
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS NUTRICIONISTA	101
APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS	102

1 INTRODUÇÃO

A cadeia de suprimentos é um conjunto de atividades funcionais, como transporte e controle de estoques, entre outros, que se repetem várias vezes ao longo de um canal, no qual as matérias-primas são convertidas em produtos acabados, aos quais se agrega valor ao cliente (BALLOU, 2006; 2011).

O termo Gestão da Cadeia de Suprimentos cresce em interesse desde meados dos anos 1990, em decorrência de alguns fatores considerados essenciais para esse desenvolvimento, como o crescimento da competição empresarial, bem como o entendimento de que a melhoria do desempenho individual das empresas é dependente do desempenho de toda a cadeia de suprimentos onde tal empresa se insere, e pelo fato de maior especialização das organizações, que buscam fornecedores de boa qualidade, e que possam atender às suas expectativas, juntamente com um menor preço (PIRES, 2016).

Um dos processos importantes no gerenciamento da cadeia de suprimentos é a gestão de relacionamentos. No caso do relacionamento da empresa com seus fornecedores este processo compreende a definição da forma como se dará a interação entre eles, considerando, para tanto, a relação da empresa com seus clientes, ou seja, a relação construída com os fornecedores deve ser semelhante àquela existente com os clientes. Tal processo de gestão é responsável pela definição e administração do nível e do padrão do serviço contratado (ARAVECHIA; PIRES, 2000).

As regras estabelecidas para a aquisição de um bem ou serviço deve prever como este relacionamento se dará durante o ciclo de vida do elemento contratado, definindo-se prazos, detalhando-se as entregas, bem como condições nas quais tais entregas ocorrerão, e, ainda, punições para eventuais descumprimentos das cláusulas contratuais de fornecimento (TOLEDO *et al.*, 2013).

O conceito de desempenho, pelo fato de ser um importante elemento para a gestão eficaz e eficiente das empresas, vem ganhando reconhecimento, e genericamente refere-se ao alcance satisfatório das metas traçadas pela organização (MAIA; OLIVEIRA; MARTINS, 2008).

Tal desempenho é operacionalizado por indicadores, ou medidas de desempenho.

As medidas de desempenho são vitais para a organização, qualificando e quantificando o modo como as atividades de um processo atingem as metas estabelecidas (VIEIRA; COUTINHO, 2016).

Nesse sentido, as tomadas de decisões nos ambientes atuais envolvem maior número de variáveis, exigindo grande preocupação entre os gestores, e requerendo o estabelecimento de sistemas de medição de desempenho (SMD) compostos por métricas viabilizadas por indicadores que contemplem as principais dimensões empresariais, tais como: qualidade dos produtos e serviços, participação no mercado, satisfação, retenção e fidelização de clientes, inovação, entre outros (MACHADO *et al.*, 2007).

Para Neely (1995), um SMD é composto por: a) indicadores concebidos especificamente para que seja possível quantificar a eficiência das ações elaboradas; b) medidas combinadas e harmônicas entre as diferentes áreas, que permitam que se obtenha o desempenho de toda a organização, e; c) apoio estrutural devidamente planejado e disponível.

Há uma grande variedade de SMDs existentes, tanto na literatura quanto no ambiente empresarial. No entanto, um modelo de grande amplitude é o BSC (*Balanced Scorecard*), de Kaplan e Norton (1996).

Com a utilização do BSC (*Balanced Scorecard*) nas empresas é possível definir estratégias, elaborar indicadores para associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo, e alinhar as iniciativas estratégicas na forma de plano de ação, com foco no alcance da excelência nos negócios (FARIA, 2009).

Dentro do contexto de negócios, o foco deste trabalho é no setor de alimentação coletiva, mais especificamente no processo de compras de um restaurante universitário.

Dessa forma, todo estabelecimento que oferece alimentação regularmente fora do ambiente doméstico é caracterizado como um setor do negócio da alimentação. Dentro desses estabelecimentos, os gestores buscam a melhor estruturação de processos para garantir a eficiência na aquisição, produção, distribuição e serviços de apoio para seus alimentos e refeições (PALACIO-PAYNE; THEIS, 2015).

Um fato que demonstra a relevância de se estudar o setor de alimentação coletiva é o crescimento que este setor experimentou.

No período entre 1920 e 1950 o número de indústrias do ramo alimentício cresceu consideravelmente no Brasil, alcançando 32.872 unidades, quantidade esta que se manteve inalterada até meados da década de 1960 (SARTI; HIRATUKA, 2011).

Em contrapartida, em 2016, o Brasil obteve faturamento superior a 614 bilhões de reais, confirmando um crescimento de 9,3% em relação ao ano anterior. Esse percentual de crescimento refere-se ao total dos negócios do setor. A produção caiu 0,96% em relação a 2015. Entretanto, as vendas cresceram 0,63% quando, no ano anterior, haviam diminuído 2,73% (ABIA, 2017).

Para compensar, as exportações de produtos desse setor cresceram 3,4%, o equivalente a 364 bilhões de dólares. Dessa forma, a indústria de alimentos e bebidas contribuiu com 315 bilhões de dólares de *superávit* para a balança comercial brasileira (ABIA, 2017).

O setor de alimentação, entretanto, requer o cumprimento dos requisitos exigidos pelos órgãos reguladores, o que implica em constante busca pela qualidade em produtos e processos.

1.1 Problema de pesquisa

As organizações utilizam-se de todos os meios e estratégias para alcançar os padrões de qualidade exigidos pelo mercado globalizado, e a qualidade alcançada é diretamente dependente dos fornecedores e do modo como a SC (*Supply Chain* - Cadeia de Suprimentos) é gerenciada. Para que haja o relacionamento ideal com seus fornecedores, de modo que uma empresa satisfaça suas necessidades e, conseqüentemente, de seus clientes, é preciso que sejam estabelecidos os requisitos que definirão o que se espera desse relacionamento. Para esta finalidade, é mandatório que a empresa tenha certeza que seus fornecedores são qualificados para a relação almejada (CHRISTOPHER, 2007).

Nesse sentido, este estudo tem como lacuna de pesquisa, com base em Marconi e Lakatos (2010), que afirmam que um problema deve ser definido de forma clara e objetiva, a seguinte questão: *Quais os critérios de seleção e*

avaliação de fornecedores são aplicados em um restaurante de refeições coletivas na cidade de Paracatu–MG?

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar os critérios de seleção e avaliação de fornecedores aplicados em um restaurante de refeições coletivas na cidade de Paracatu–MG.

1.2.1 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Descrever cadeia de alimentos e sistema de seleção e avaliação de fornecedores;
- b) Identificar critérios de seleção e avaliação de fornecedores, analisar comparativamente os critérios atuais utilizados;
- c) Analisar comparativamente os critérios atuais utilizados pela organização, através de pesquisa empírica, com os apontados na literatura;
- d) Propor melhorias na seleção e avaliação de fornecedores na organização em estudo, caso seja necessário.

1.3 Justificativa

O interesse para estudar este tema surgiu de visitas feitas a algumas empresas de refeições coletivas, identificando que em muitas os critérios de seleção e avaliação de fornecedores não estavam bem definidos.

Desta forma, através de um estudo de caso em um restaurante de refeições coletivas, almeja-se analisar quais os critérios que estão sendo utilizados por eles e, se porventura for constatado que estes critérios não estão

bem definidos, deve-se, ao final do trabalho, propor melhorias, contribuindo para que haja maior efetividade nos processos da organização.

O propósito da medição de desempenho é quantificar a eficiência e a eficácia de um processo, podendo ser verificado se o resultado foi alcançado em relação ao desempenho do produto, ou ao do próprio processo. Uma análise integrada dos dados de desempenho pode permitir com que os gestores aumentem sua compreensão sobre a forma de funcionamento de suas organizações, fazendo com que este aprendizado seja canalizado para a forma de gerir a organização (MAIA; OLIVEIRA; MARTINS, 2008).

Gerenciar é controlar. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição não há controle. Um indicador de desempenho é uma relação matemática que mede numericamente atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas (VIEIRA; COUTINHO, 2016).

Os sistemas de medição de desempenho devem estar alinhados com os objetivos estratégicos das companhias para que possam ajuda-las a manter e conquistar novos mercados, constituindo-se nos elos entre objetivos e a execução prática das atividades nas empresas (MAIA; OLIVEIRA; MARTINS, 2008).

A evolução dos aspectos gerenciais do relacionamento com os fornecedores fez com que estes adquirissem outro significado, e a logística da cadeia de insumos obteve maior importância para as empresas, que passaram a enxergar os fornecedores como elementos que agregam valor, e não representam apenas custos. A qualidade de fornecimento pode contribuir com produtos de qualidade com preços mais baixos (SIQUEIRA, 2005).

Com base nesse contexto, os pressupostos básicos dessa pesquisa incluem:

- 1) A melhoria nos processos de seleção e avaliação dos fornecedores permite um melhor relacionamento com os mesmos, capaz de proporcionar satisfação ao cliente final, e melhor desempenho para a empresa;
- 2) Em relação a empresa Nutribem Refeições Coletivas, esse controle com base em critérios e indicadores de desempenho, fornece uma melhor estabilidade para a empresa no sentido de garantir

qualidade do produto oferecido, sendo um diferencial no ramo alimentício.

A pesquisa, além de ser uma via para a construção de conhecimento e informações, serve como referência para ajudar na avaliação de desempenho de fornecedores de alimentos de uma empresa de refeições coletivas. Por meio deste trabalho é possível avaliar, identificar e descrever os indicadores de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos, de forma a contribuir para o melhor desenvolvimento e credibilidade das empresas no mercado de trabalho

1.4 Estrutura da Dissertação

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, além das referências e apêndices.

Este primeiro capítulo trouxe a introdução, problematização, objetivos, justificativa e estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresentou o referencial teórico sobre os temas Cadeia de Suprimentos, enfatizando a função compras e relacionamento com fornecedores, medição de desempenho, bem como um panorama do setor da indústria de alimentação brasileiro.

O terceiro capítulo detalhou a metodologia de pesquisa, com sua tipologia, forma de coleta de dados e de análise dos mesmos.

O quarto capítulo trouxe o estudo de caso com a aplicação de critérios para avaliação de desempenho de fornecedores de alimentos de uma empresa de refeições coletivas.

O quinto capítulo tratou da análise e discussão dos dados coletados.

No sexto capítulo foram apresentadas as considerações finais, com as principais conclusões e limitações de pesquisa, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

Por fim apresentaram-se as referências bibliográficas e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura apresentada neste capítulo refere-se a um breve relato de conceitos necessários ao entendimento sobre a avaliação de desempenho de fornecedores, em uma cadeia de suprimentos.

Dessa forma, são apresentados conceitos relativos à cadeia de suprimentos, tais como origem, composição, processos de negócios e gestão.

Mais detalhadamente é discutida a gestão do relacionamento com fornecedores e a função compras em uma organização.

Em seguida, apresenta-se o tema medição de desempenho, indicadores e sistemas utilizados. Na medição de desempenho destaca-se o *Balanced Scorecard* (BSC), seus indicadores e perspectivas, e que defende a implementação estratégica por meio de um sistema de gestão, além do contexto financeiro, onde são contemplados tanto a estratégia quanto os aspectos operacionais.

Dando prosseguimento à discussão, é abordado o setor brasileiro da indústria de alimentação, relatando breve percurso evolutivo até o cenário atual, bem como os contextos da indústria de alimentação e o relacionamento com seus fornecedores. O tópico é finalizado com concepções acerca da avaliação de fornecedores na indústria de alimentação.

2.1 Cadeia de Suprimentos : conceito e definições

O *Council of Supply Chain Management Professionals* (CSCMP, 2017) entende a Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain* - SC) como:

- Processos que começam com as matérias-primas não processadas, e terminam com o cliente final usando os bens, associando a estes processos muitas empresas, que atuam em conjunto;
- Os intercâmbios de materiais e informações no processo logístico, que se estendem desde a aquisição de matérias-primas até a entrega de produtos acabados ao cliente final. Todos os fornecedores, provedores de serviços e clientes são participantes da cadeia de suprimentos.

De acordo com Cox *et al.* (1995) e Pires (2016), a SC engloba os processos que envolvem fornecedores e clientes, e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado.

Para Lambert (1998; 2010), uma SC pode ser definida, de maneira ampla, como o conjunto de todas as atividades associadas com o movimento de bens, desde o estágio de matéria-prima até o cliente final. Uma SC representa uma rede de trabalho (*network*) para as funções de busca de material, sua transformação em produtos intermediários e acabados, e a distribuição desses produtos acabados aos clientes finais.

Já para Christopher (2007), SC é a denominação dada a uma rede de organizações, que trabalham em conjunto; são conectadas e interdependentes, cooperando mutuamente em todo o gerenciamento do processo até chegar aos clientes finais.

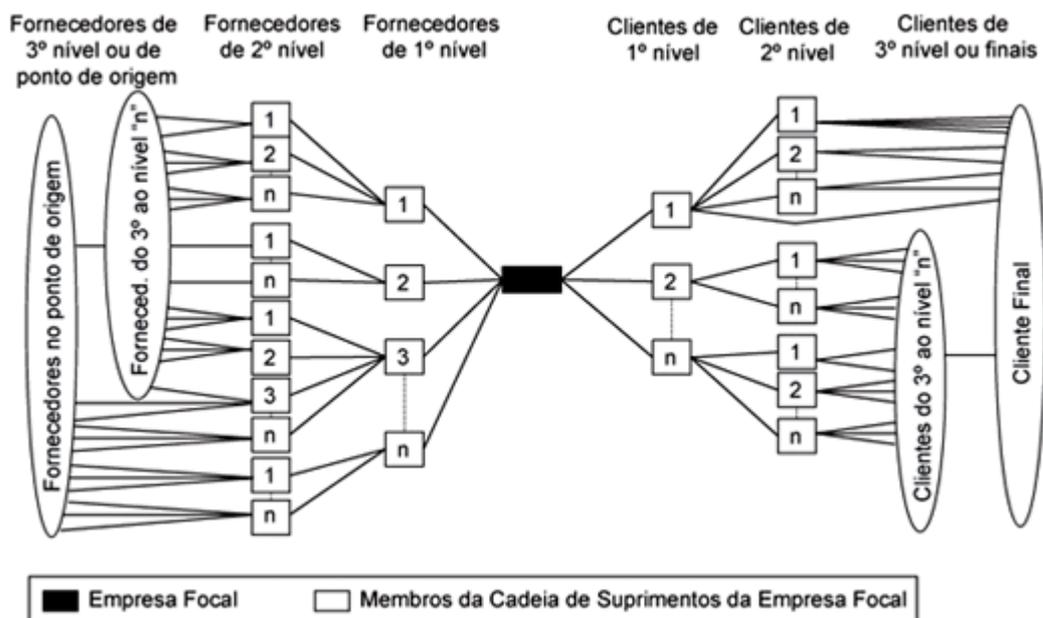


Figura 1 - Estrutura de uma cadeia de suprimentos. Fonte: Adaptada de Lambert *et al.* (1998)

A Figura 1 mostra que em uma SC existem três estruturas: horizontal, vertical, e a posição da empresa focal. A estrutura horizontal refere-se ao número de níveis ao longo da SC, ou seja, empresa focal, fornecedores e clientes dos diversos níveis. A quantidade de empresas envolvidas em cada nível representa a estrutura vertical. A posição da empresa focal refere-se à

posição ocupada por esta em relação à estrutura horizontal, ao longo da cadeia (LAMBERT *et al.*, 1998).

2.1.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A Gestão da Cadeia de Suprimentos, conhecida como *Supply Chain Management* (SCM), surgiu a partir dos esforços de coordenação nos canais de distribuição. Essa coordenação foi criada pela necessidade, e como consequência, da evolução das práticas de segmentação de mercado, assim como da velocidade no lançamento de novos produtos e serviços, da diversificação dos formatos de varejo, e do foco crescente das empresas em suas principais competências (LEE, 2001 *apud* ROMAN; ERDMANN, 2012).

A gestão da cadeia de suprimentos é complexa e multidisciplinar, conforme apresentado na Figura 2, e tem como objetivo mais amplo atender a visão da empresa e do cliente, pois enquanto a empresa precisa coordenar fornecedores, distribuidores e varejistas a preços competitivos, os clientes desejam que os produtos estejam disponíveis no momento da compra, com grande variedade, qualidade e preços acessíveis (MARINHO; AMATO NETO, 2001).

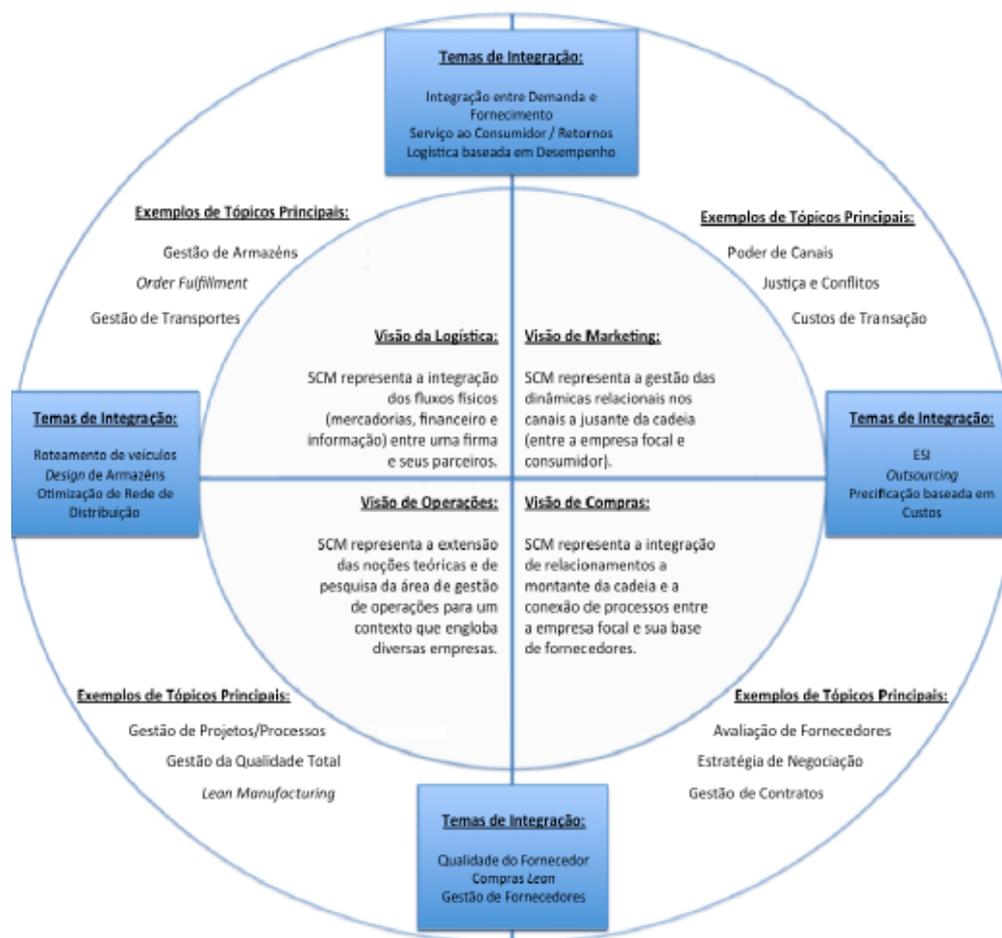


Figura 2 - Mapa Conceitual de Abrangência da SCM. Fonte: Petersen e Autry (2014) apud Camargo Junior (2015).

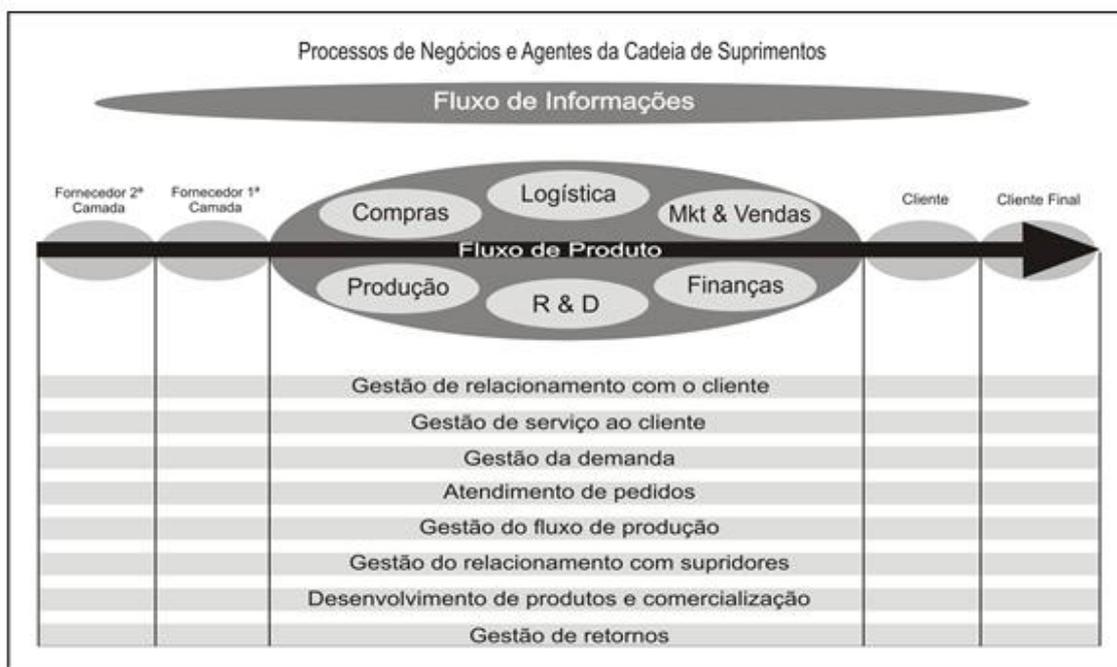
A Figura 2 apresenta as concepções da SCM sob a ótica de diferentes setores/departamentos de uma organização, bem como as integrações entre eles. A visão da Logística mostra a importância da integração dos fluxos físicos entre uma organização e seus clientes e fornecedores. A visão de *Marketing* aborda a gestão das dinâmicas relacionadas à integração entre empresa e consumidor. A visão de Operações representa a dimensão das operações internas, bem como as que englobam várias empresas. Dentro das operações está a função compras, que representa as atividades de relacionamento entre a empresa e seus fornecedores.

2.1.2 Processos de Negócio na SCM

No ano de 1992 um grupo de pesquisadores e executivos de quinze empresas multinacionais, denominado *Global Supply Chain Forum*, realizou, na

Universidade de Ohio – EUA, um estudo no qual ficaram convencionados oito macroprocessos de negócio, componentes da cadeia de suprimentos, conforme ilustrado na Figura 3 a seguir (LAMBERT *et al.*, 1998).

Figura 3 - Processos de negócios e agentes da cadeia de suprimentos. Fonte: Lambert *et al.* (1998).



Dentro da estrutura proposta na Figura 3, o primeiro processo é chamado de gestão do relacionamento com o cliente, no qual se estabelece e se operacionaliza a estrutura e os processos para manter esse relacionamento. Aqui são identificados os principais clientes e grupos de clientes considerados relevantes para a missão da empresa. Além disso, é promovida a adequação dos produtos e serviços, tornando possível atender as necessidades de cada segmento de mercado servido pela SC. Esse processo também considera a necessidade de desenvolvimento de uma equipe específica para lidar com as principais contas, melhorando processos e eliminando as variações de demanda e as atividades que não agregam valor ao negócio (LAMBERT, 2010).

O processo referente à gestão de serviços ao cliente tem sua importância no fato de que o serviço prestado traduz a imagem da empresa para o mercado. Este processo permite com que a empresa tenha conhecimento de seus clientes. Como a clientela e seus desejos mudam

frequentemente, as informações devem ser atualizadas em tempo real (VIVALDINI; PIRES, 2010).

A gestão da demanda é um processo que atua no equilíbrio entre as solicitações do cliente, mediante as capacidades disponíveis na empresa. Aqui está incluída a previsão da demanda em sintonia com os setores de compras, produção e logística (CHRISTOPHER, 2003).

A gestão de pedidos considera que o maior desafio quanto à gestão de uma SC é o atendimento das exigências do cliente. Este processo pressupõe que, para o atendimento hábil da demanda, é necessário que exista integração entre os setores que compõem a cadeia: produção, logística e *marketing*. Isso faz com que os envolvidos estejam capacitados para atender uns aos outros no tempo certo, com a qualidade desejada, e com preços justos (VIVALDINI; PIRES, 2010).

O processo de gestão do fluxo de produção trabalha diretamente com a linha de fabricação e, em função do seu setor de atuação, precisa estabelecer claramente as necessidades exigidas pelo mercado. A gestão desse fluxo engloba todas as atividades necessárias para se administrar as etapas fabris (ARAVECHIA; PIRES, 2000).

O processo seguinte é chamado de desenvolvimento do produto e comercialização, e parte do princípio de que o desenvolvimento de um produto é fundamental para o sucesso de uma empresa. Considera que a capacidade de desenvolvimento rápido de produtos e disponibilização hábil no mercado é fator de sucesso. É importante salientar que uma das atribuições da gestão da cadeia de suprimentos é a integração de clientes e fornecedores, de modo que o tempo necessário para se colocar o produto no mercado seja reduzido ao máximo (TTM – *Time to Market*). Outro fator considerado aqui é que, com o avanço das tecnologias, em especial as tecnologias de produção, e de informação, o ciclo de vida dos produtos tornou-se mais curto, e isso exige que um produto deva ser desenvolvido e lançado com agilidade e rapidez (CHRISTOPHER, 2003).

O último processo, denominada gestão de retornos, representa um ponto essencial da gestão da cadeia de suprimentos, pois auxilia a empresa a alcançar a competitividade almejada por meio da sustentabilidade, e permite a

identificação das oportunidades de melhoria pertinentes à produção e aos projetos (CHRISTOPHER, 2003).

Dentro da dimensão de desenvolvimento sustentável, Bansal e Roth (2000) afirmam que vários fatores exercem influência nas decisões e ações empresariais, tais como legislação, oportunidades econômicas, questões éticas, e pressões dos *stakeholders*.

Assim, um dos elementos que proporciona o ciclo de desenvolvimento sustentável, de acordo com Crittenden *et al.* (2011) e Savitz e Weber (2007), é o alinhamento desse desenvolvimento sustentável, tanto com a estratégia de negócios quanto com as dinâmicas do mercado onde a empresa atua, contribuindo dessa maneira para a obtenção de vantagem competitiva.

Outros autores, como Bocken *et al.* (2014), e Boons e Lüdeke-Freund (2013), afirmam que o alinhamento da sustentabilidade com a estratégia empresarial tem sido associado ao estabelecimento de um modelo de negócios sustentável.

Dessa forma, com relação ao modelo da Figura 3, para que esses processos proporcionem o resultado desejado, devem ser decompostos em subprocessos estratégicos e operacionais. Os primeiros estruturam a forma como os processos internos serão implementados; e os chamados operacionais orientam a direção que deve ser tomada para que a implementação seja efetivada (LAMBERT *et al.*, 1998).

2.1.3 Gestão do Relacionamento com Fornecedores

Kamman e Bakker (2004) apontam como tendência atual que durante a seleção de fornecedores, estes devam ser vistos como elementos integrantes da cadeia de fornecimento, pois uma empresa precisa de outras organizações para competir, sendo parte de uma rede colaborativa, na qual cada uma escolhe estratégias para melhorar a qualidade e a entrega, ao mesmo tempo em que procura reduzir os seus custos internos (CASTRO; GÓMEZ; FRANCO, 2009).

Nesse sentido, Pires (2006) complementa, indicando que a competição não ocorre mais entre empresas isoladas, mas sim entre cadeias de suprimentos.

Assim, o impacto do desempenho dos fornecedores nos resultados dos compradores cresceu de tal modo que as organizações tiveram que reavaliar os métodos adotados para a seleção de fornecedores. Dessa forma, as exigências do processo de escolha de fornecedores tornaram-se mais complexas em função da quantidade e da natureza distinta dos critérios adotados na avaliação desses fornecedores. Deu-se, então, uma intensificação na adoção de ferramentas e técnicas eficazes no equilíbrio dos diversos aspectos que compõem o conjunto de critérios necessários, pois a capacidade das organizações no atendimento dos clientes depende crescentemente dos produtos e serviços fornecidos. Exige-se dos fornecedores qualificação e capacidade para oferecer suporte às estratégias organizacionais. As exigências estabelecidas são traduzidas em critérios de avaliação, adotados para a comparação entre os diferentes fornecedores atuais, e potenciais (VIANA; ALENCAR, 2012).

Os resultados alcançados pela relação fornecedor/comprador dependem do tipo de relacionamento construído entre eles. De modo mais abrangente, pode-se apontar quatro tipos de relacionamentos, conforme explicam Murad, Lima e Neto (2015).

No relacionamento tradicional, caracterizado pela inexistência de integração concreta entre os dois, os fornecedores se limitam a garantir um nível mínimo de serviço e qualidade, com preços estipulados pelo mercado. Neste tipo de relação, não há investimento específico de nenhum deles e as empresas, de modo geral, se valem do poder de barganha que possuem. Este modelo de relacionamento é mais comum em categorias de itens considerados não críticos, e o objetivo da compra é a redução de custos.

Outro tipo de relacionamento é a parceria operacional, caracterizada pela necessidade básica de se reduzir os gastos comuns optando-se por altos volumes comprados, ao mesmo tempo em que se busca melhorias para o nível de qualidade e do serviço adquirido. Para o fornecedor, essa parceria é positiva porque possibilita a redução de custos e dos riscos, considerando-se um horizonte de tempo de longo prazo. A parceria operacional é considerada um modo de relacionamento mais apropriado às categorias estratégicas de compras baseado em custos (MURAD; LIMA; NETO, 2015).

A parceira tecnológica fortalece a integração do fornecedor com o cliente. As técnicas de integração utilizadas pela parceria tecnológica são mais adequadas para as compras nas quais o desenvolvimento de produtos e de tecnologias impactam significativamente no desenvolvimento, isto é, os insumos são importantes para a empresa pois constituem-se em itens de alto valor agregado na composição destes produtos. Dessa forma, a parceria tecnológica representa o estilo de relacionamento mais adequado às categorias de itens que podem se tornar gargalos e/ou estratégicos, cujo gerenciamento da compra é difícil (MURAD; LIMA; NETO, 2015).

O último tipo, denominado de parceria de envolvimento, acontece quando as parcerias tecnológicas e operacionais são desenvolvidas simultaneamente. Esse tipo de relacionamento caracteriza-se pelo alto nível de cooperação e interação presentes ao longo do tempo. Essa parceria está presente nos produtos desenvolvidos em conjunto pelo fornecedor e empresa, exigindo uma contínua e harmônica integração operacional mediante sincronização da demanda, redução de estoques e dos custos de transporte, e aumento do padrão de qualidade. Essa espécie de parceria é orientada por itens que apresentam alta importância de compra e, ao mesmo tempo, alta dificuldade no gerenciamento da sua aquisição, sendo assim considerados estratégicos (SACCANI; PERONA, 2007 *apud* MURAD; LIMA; SACOMANO NETO, 2015).

Qualquer que seja a metodologia adotada para a seleção de fornecedores, é necessário que se defina prévia e claramente os critérios de seleção, e a hierarquia de importância estabelecida para tais critérios. Os critérios devem ser definidos a partir de acordo comum entre a empresa cliente e o fornecedor, com base nas possibilidades, necessidades e expectativas de ambos. É adequado o estabelecimento de uma escala de classificação para cada critério, indo do mínimo ao máximo, de forma evolutiva, devendo tais parâmetros serem ajustados de acordo com as características tanto do fornecedor quanto da empresa (GÓMEZ; UMAÑA; VINASCO, 2008).

Araz e Ozkarahan (2007) defendem que as relações entre cliente e fornecedor podem acontecer como uma simples troca de mercadorias e valores, ou como parceiros comerciais e estratégicos. Enquanto simples troca, procura-se manter um relacionamento comercial amigável, mas não são

construídos processos de longo prazo, e o fornecedor não representa uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, como parceiros comerciais e estratégicos, fornecedores e compradores são aliados, formando uma relação estratégica forte, na qual um colabora para o crescimento do outro.

Ghodsypour e O'Brien (1998) propõem a existência de cinco níveis de integração entre cliente e fornecedor que afetam decisivamente as possibilidades estratégicas. No primeiro nível não há integração com o fornecedor e as relações são esporádicas, baseadas no menor preço. No segundo nível existe uma certa relação de integração e logística entre o comprador e o fornecedor, pois este último tem um papel de destaque nas possibilidades da oferta. Em seguida, no terceiro nível, existe a integração operacional entre comprador-fornecedor. O objetivo é a integração da programação da produção e fornecimento. No quarto nível os processos e produtos entre empresas e fornecedores são incorporados, existindo uma política de gestão. No nível mais avançado existe uma clara estratégia de negócios alinhada com os clientes, o que leva à maior competitividade (CASTRO; GÓMEZ; FRANCO, 2009).

Para que os objetivos de uma SC sejam alcançados, é essencial que os fornecedores apresentem um desempenho eficiente. Assim, devem ser respeitadas exigências referentes à qualidade, prazos, preço e inovação. Caso esses requisitos não sejam atendidos de forma satisfatória, resta à empresa começar a produzir internamente o que precisa (quando possível), trocar de fornecedor, ou contribuir para o desenvolvimento do fornecedor que possui. A escolha entre essas alternativas depende da realidade da empresa: natureza do negócio, preço, volume, e outras particularidades. Quando o item não é estratégico, isto é, caso o valor agregado seja baixo, como em uma *commodity*, é mais fácil trocar o fornecedor. Nos casos em que o fornecedor contribui com um componente inovador, difícil de ser encontrado, comprado ou produzido, torna-se mais difícil a troca e existe a alternativa de se desenvolver o fornecedor (PIRES, 2016). Assim, tal abordagem está convergente com as afirmações de Porter (1989), ao explicar que recursos raros e valiosos são essenciais como fontes de vantagem competitiva.

O desenvolvimento dos fornecedores é o nome dado a qualquer ação ou atividade que uma organização realiza a fim de melhorar o desempenho

apresentado pelos seus fornecedores (PIRES, 2016). Na prática, as atividades que levam ao desenvolvimento de fornecedores são desenvolvidas de maneiras diversas, desde uma mera avaliação informal de suas operações até os programas de treinamento, melhorias de produtos e processos, de forma colaborativa.

Embora existam estratégias utilizados na seleção e avaliação de fornecedores, a forma como se desenvolve a parceria se torna estratégica à medida em que esta parceria esteja alinhada às necessidades da empresa. Entretanto, alguns pontos são comuns nas práticas de desenvolvimento de fornecedores, tais como a necessidade de recursos humanos, financeiros e comprometimento da alta direção para ajustar processos e estruturas, e evoluir para a situação desejada. O desenvolvimento de fornecedores é, portanto, uma estratégia de mão dupla: tanto a empresa quanto os fornecedores têm que enfrentar o desafio e buscar o resultado positivo (LAMBERT, 2010).

Tomando-se como base de discussão estudos realizados na indústria eletrônica e automobilística, Handfield *et al.* (2000) defendem que os planos e programas de desenvolvimento de fornecedores devem ser aprimorados na gestão estratégica, buscando-se resultados de longo prazo. No decorrer desse tempo algumas ações serão a base do sucesso, tais como a identificação do valor que o fornecedor tem na SC, o alinhamento entre a empresa e esse fornecedor, e a implementação de estratégias integradas.

Considerando tais ações, o desenvolvimento de fornecedores é alcançado por meio de cinco etapas (VIVALDINI; PIRES, 2010). A primeira etapa prevê a identificação dos itens mais críticos. Nesse ponto, a atenção maior é dirigida aos itens considerados estratégicos, geralmente de alto valor agregado, volumosos e de difícil substituição (CHRISTOPHER, 1992). A segunda etapa corresponde à identificação dos fornecedores críticos, e é realizada pela avaliação do desempenho dos fornecedores daqueles itens, anteriormente classificados como estratégicos. É comum que seja utilizado nesta etapa o Diagrama de Pareto, pelo qual é calculado o percentual de 20% dos fornecedores, sendo estes responsáveis por 80% dos desempenhos classificados como aquém do esperado. Tais fornecedores serão os prováveis candidatos ao plano ou programa de desenvolvimento (VOLLMANN; CORDON, 1996).

Na terceira etapa é o momento de se formar a equipe, alinhar objetivos e definir projetos-chave. Os objetivos são claramente definidos e as estratégias alinhadas e comunicadas, com os pontos-chave devidamente apresentados e aceitos (HANDFIELD *et al.*, 2000). A quarta etapa refere-se à definição dos detalhes do acordo. Nesse sentido, depois de definido todo o projeto, os envolvidos farão a definição de seus papéis e parâmetros de monitoramento do trabalho. Esta etapa pode considerar, por exemplo, os percentuais a serem alcançados, os prazos e datas (HANDFIELD *et al.*, 2000). A quinta etapa é o monitoramento do desenvolvimento e modificação de estratégias, considerando-se o acompanhamento uma tarefa contínua, de modo que seja possível intervir, se e quando necessário.

Vollmann e Cordon (1996) esclarecem que no desenvolvimento de fornecedores, muitas empresas alcançam maior sucesso ao aproximar o cliente dos fornecedores mais importantes, procurando entregar ao cliente o valor gerado pelo fornecedor. É essencial que seja considerado que em todo o trabalho fornecedores e empresa estão juntos, e os esforços são comuns, durante todo o tempo. É imprescindível valorizar os esforços ao ponto de se realizar investimentos, pois toda estratégia possui custos associados. E, por último, a empresa deve ter em mente que para o fornecedor o cliente com maior atratividade receberá maior atenção. Assim, a empresa tem que oferecer ao fornecedor uma imagem de cliente especial.

Dentro desse contexto, é importante que haja o gerenciamento do relacionamento com o fornecedor, buscando-se uma parceria de longo prazo.

O *SRM* (*Supplier Relationship Management* – Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores) é formado por processos estratégicos e operacionais, estes subdivididos em subprocessos. Nos processos estratégicos são fornecidas informações sobre a estrutura adotada para a relação com os fornecedores, e a forma como esta relação será desenvolvida e administrada. Já nos subprocessos operacionais busca-se lidar com o desenvolvimento e efetivação dos *PSA's* (*Product and Service Agreements*), cujo foco é a busca de melhor relação entre fornecedores, a fim de atingir as exigências da empresa (CROXTON *et al.*, 2001 *apud* GORDIN, 2003).

2.1.3.1 Subprocessos Estratégicos e Operacionais

Os processos operacionais orientam o desenvolvimento e implementação dos *Product and Service Agreements* (PSA's) (CROXTON *et al.*, 2001 *apud* GORDIN, 2003).

Os PSA's são contratos acordados de produtos e serviços que objetivam satisfazer as necessidades de segmentação entre os fornecedores-chave, e os demais fornecedores. Em sua composição estão os critérios adotados para classificar os potenciais fornecedores por categorias, e estabelecer diretrizes que determinem quais deles atendem às exigências da empresa (LAMBERT, 2010). Ainda segundo o autor, o processo estratégico pode ser dividido em cinco subprocessos, apresentados a seguir:

- O primeiro subprocesso refere-se à revisão das estratégias corporativas, e as funcionais, como as de *marketing*, manufatura e suprimentos. Neste, a equipe administrativa identifica quais segmentos de fornecedores são chave para o sucesso da empresa, tanto atual como futuramente. A partir do resultado é possível se estabelecer relações de curto, médio e longo prazos;
- A identificação dos critérios para a segmentação de fornecedores é o segundo subprocesso. Aqui a equipe administrativa identifica critérios, tais como o volume de compras, tecnologia, capacidade, inovação e outros, e que serão utilizados para se segmentar os fornecedores. Os fornecedores considerados essenciais são agrupados em grupos distintos. Aos essenciais são disponibilizados PSAs customizados; aos demais ofertam-se PSAs padronizados;
- O terceiro subprocesso é a realização de orientações para os níveis de fornecedores com customização nos PSAs. Aqui consideram-se as implicações existentes na qualidade e nos custos das diferentes alternativas de customização, e são criados limites para o grau que diferencia os PSAs;
- O estabelecimento de um quadro de métricas é o quinto subprocesso, e nele o time administrativo define indicadores de medição do desempenho dos fornecedores. Pelas diretrizes dessas

métricas é possível antecipar os impactos que os fornecedores terão na lucratividade da empresa, bem como os impactos que a empresa imporá na lucratividade de seus fornecedores;

- O último subprocesso refere-se ao desenvolvimento das orientações necessárias para a divisão dos benefícios de melhorias de processos com os fornecedores. Aqui a organização vai quantificar financeiramente os benefícios que podem ser proporcionados pela melhoria do processo. Estas melhorias devem gerar ganhos, tanto para a empresa quanto para os fornecedores.

Assim, planejar as aquisições envolve atividades como identificação das necessidades da organização, decisão sobre a contratação ou não de apoio externo, ou desenvolvimento interno, avaliação de potenciais fornecedores, inclusive com análise técnica e legal de suas condições, e levantamento de riscos envolvidos em cada acordo (HONG, 2010).

2.2 A Função Compras e o relacionamento com fornecedores

As compras são processos essenciais de um departamento de suprimentos, e devem ser realizadas de modo a satisfazer as necessidades materiais ou de serviços, na quantidade necessária, e dentro dos padrões e previsões orçamentárias da empresa. O processo produtivo exige a aquisição de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços que permitam produzir os bens necessários, de modo a atender a demanda (DIAS, 2003).

Adicionalmente, no sistema produtivo, a manutenção do volume de vendas e do perfil competitivo desejado exigem a redução de custos, sem prejudicar a qualidade, e são objetivos básicos (DIAS, 2003).

Nesse sentido, a seleção de fornecedores possui como um dos objetivos a redução de riscos nas compras e fornecimento, sendo o outro a diminuição de custos, consolidando uma relação de confiança entre a empresa e o fornecedor (SOUSA; CARMO, 2015).

Para agregar preço, confiança, qualidade e pontualidade, as empresas buscam estratégias que propiciem a melhoria do desempenho do fornecedor,

avaliando o resultado de suas operações, incentivando melhor desempenho, e levando-os ao desenvolvimento que seja adequado ao que a empresa busca (HONG, 2010).

Nesse sentido, Dias (2003) afirma que houve necessidade de mudança do perfil do comprador para atender a competitividade do mercado, com especial atenção aos quesitos volume, preço, prazo e qualidade de materiais adquiridos (DIAS, 2003).

Para tanto, é importante acompanhar o atendimento dos critérios de monitoramento e avaliação dos fornecedores, de forma constante e consistente, por meio de um sistema de medição de desempenho, pautado em indicadores relevantes e integrados.

Medição de desempenho refere-se a um processo de avaliação da ação, no qual a são quantificadas a efetividade e eficácia dos resultados alcançados. Nesse contexto, a ação representa o objeto gerador desse desempenho (FRANCO JUNIOR, 2012).

2.3 Medição de Desempenho

Inicialmente é necessário entender os conceitos gerais do tema, mais especificamente referentes ao desempenho, à medição de desempenho, e ao sistema de medição de desempenho - SMD (MAIA *et al.*, 2008).

Medidas de desempenho são usadas para avaliar, controlar, planejar e melhorar os processos produtivos, e podem ser usadas para comparar o desempenho de diferentes organizações, equipes e indivíduos. A informação resultante da utilização da medição de desempenho pode ser usada com diversos propósitos gerenciais, dentre eles o planejamento, a coordenação, a motivação, a avaliação e a educação (NEELY, 1995; MAIA *et al.*, 2008).

A adoção de processos contínuos de avaliação é essencial para qualquer organização, pois o gerenciamento abrangente está diretamente ligado à medição de tudo que ocorre na empresa. Nesse contexto, avaliar significa analisar e julgar determinada situação, tendo como referencial as metas estabelecidas previamente. Avaliar permite a atribuição de valores quantitativos e qualitativos, oportunizando bases para a gestão eficiente, que

estará baseada nas informações obtidas, nos conceitos e critérios adotados, nas variáveis consideradas, e ainda em alguns fatores que variam entre as organizações (MACHADO *et al.*, 2007).

A principal justificativa para a necessidade da avaliação de desempenho empresarial é o fato de que verificar o alcance ou não dos objetivos propostos é o caminho para comprovar a eficiência das ações praticadas e dos desempenhos individuais e coletivos (MACHADO *et al.*, 2007).

A avaliação de desempenho deve considerar as variações do ambiente externo que influenciam diretamente no funcionamento interno da empresa, pois a avaliação é o diagnóstico do que está satisfatório ou não. Decorre daí a necessidade de que o processo de avaliação de desempenho seja mensurado e quantificado (MACHADO *et al.*, 2007).

2.3.1 Indicadores de desempenho

Dentre alguns indicadores de desempenho, pode-se destacar a satisfação de clientes, a qualidade, a entrega, a inovação, a flexibilidade, e também os custos, sendo este último resultado de um bom processo de gestão e representados por elementos como treinamento e multiquificação de pessoal, conhecimento de mercado, relações sociais, estilo de gestão, fluxo de informação, relações com fornecedores, manutenção investimentos, entre outros. Para se obter um desempenho adequado, cada empresa deve buscar as causas específicas do seu desempenho, ou seja, quais fatores contribuem para se alcançar os resultados propostos, e quais impedem ou dificultam tal alcance (MAIA *et al.*, 2008).

Indicadores de desempenho são meios de suporte e ajuda à gestão empresarial, pois são úteis a ela no que concerne ao controle e identificação das necessidades e melhoria de seu desempenho, olhando-se para a satisfação das necessidades de todos os grupos de influência da empresa (*stakeholders*). Os indicadores são uma espécie de sinal vital da organização, pois informam aos funcionários como eles estão em relação ao que fazem, e se estão agindo como parte integrante de um todo (sistema) (BARBOSA *et al.*, 2006).

Dentro desse contexto, a qualidade tem como parâmetro principal a conformidade com as especificações elaboradas previamente. As medidas de desempenho de qualidade sempre estiveram concentradas na ocorrência de itens defeituosos, e sua relação com o custo necessário para se atingir a qualidade almejada. O custo real da qualidade é composto pelo custo de prevenção, avaliação e os decorrentes de falhas. Os custos de prevenção são oriundos de ações voltadas para se evitar incoerências, no planejamento, análise de fornecedores e formação de colaboradores. Os custos de avaliação referem-se às atividades desenvolvidas para avaliar o produto disponibilizado e o atendimento ou não das especificações. Os custos das falhas são decorrentes de situações como devoluções, readequações de produtos, perda de clientes e outros similares (TOLEDO *et al.*, 2013).

As medidas de desempenho, em relação ao tempo, levam em conta as condições do nível de demanda e sua variabilidade, prazos de entrega e respectiva variabilidade, de modo que os custos relacionados sejam conhecidos. Como exemplo, a filosofia do sistema *just-in-time*, reconhecidamente eficiente, é a de eliminar estoques ou atividades sem valor agregado, com base na redução da variabilidade na demanda e do tempo do ciclo de reposição de materiais, controlando lotes e estabelecendo sólidas relações, com um número limitado de fornecedores, a fim de garantir produtos de qualidade e o devido atendimento dos pedidos. Tais medidas buscam promover a satisfação do cliente pelo atendimento de suas expectativas e requerimentos, em tempo hábil (FRANCO JUNIOR, 2012).

As medidas de desempenho relativas ao custo podem ser definidas como as que medem os processos pelos quais se aplicam práticas de controle dos custos derivados da operação de um negócio. Assim, através das informações colhidas de operações e de vendas, a administração tem a oportunidade de empregar as informações financeiras para se calcular os custos de produção e distribuição, tanto os unitários ou totais, para apenas um produto ou para todos, sejam eles fabricados internamente ou originados por serviços prestados, além de outros custos inerentes ao negócio, buscando-se alcançar uma operação racional, eficaz e lucrativa (TOLEDO *et al.*, 2013).

Medidas de desempenho relativas à flexibilidade referem-se à capacidade que uma organização possui de alterar ou modificar uma operação.

A flexibilidade pode ser relativa a produto ou serviço, a um composto de *marketing (mix)*, ao volume produzido ou disponibilizado e aos prazos de entrega (FRANCO JUNIOR, 2012).

Os indicadores de desempenho exigidos dos fornecedores referem-se a alguns requisitos básicos: qualidade adequada, quantidade entregue de acordo com a solicitação, pontualidade, boa logística. Tais indicadores buscam promover a avaliação dos fornecedores e o nível de serviço ofertado (BONFIM, 2003), conforme abaixo:

- Indicador Qualidade: avalia se o produto está dentro do padrão estabelecido pela especificação técnica;
- Indicador Quantidade: avalia se a quantidade está de acordo com a solicitada ao fornecedor.
- Indicador Confiabilidade: avalia se a entrega dos produtos foi realizada na data combinada. A data de entrada na central de distribuição é registrada na portaria de recebimento da empresa. Essa informação é cruzada com a que foi definida previamente, no momento da negociação entre a área comercial e o fornecedor, e que está disponível na base de dados;
- Indicador Pontualidade: avalia o horário de entrega. O sistema que acusa a entrada da carga na portaria da central de distribuição armazena a informação do horário, comparando-o com o estabelecido previamente pela área de logística;
- Indicador Equipamentos: avalia se o contendor (ex.: embalagem, palete, tambor, etc) está de acordo com o especificado na especificação técnica.

2.3.2 Sistemas de mediação de Desempenho

Um sistema de medição de desempenho (SMD) quantifica a eficiência e a eficácia de ações implantadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados, e permite que decisões sejam tomadas e ações sejam realizadas. Um sistema de medição de desempenho deve considerar o inter-relacionamento de três elementos: a)

medidas singulares que quantifiquem o impacto de ações específicas; b) um conjunto de medidas que são combinadas para se avaliar o desempenho da organização como um todo, e; c) uma infraestrutura de suporte que permita com que dados sejam obtidos, coletados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para o uso gerencial (MARINHO; SELIG, 2009).

Sistema de Medição de Desempenho é a denominação do conjunto composto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores estabelecidos para se realizar a descrição e a representação de dados, com o objetivo de fornecer informações sobre as várias dimensões de desempenho. Por meio do sistema pode-se avaliar o desempenho em atividades, de grupo, processos, e até mesmo da própria organização, tornando possível a tomada de decisão necessária em cada situação (FIGUEIREDO *et al.*, 2009).

A implantação de um SMD exige motivação organizacional interna obtida a partir da análise dos resultados, e da adoção de uma nova cultura organizacional onde o colaborador esteja feliz e satisfeito com a possibilidade de novas aprendizagens, de crescimento pessoal e coletivo (MARINHO; SELIG, 2009).

Marinho e Selig (2009) afirmam que a implementação adequada de um Sistema de Medição de Desempenho exige que as organizações atinjam algumas metas básicas e essenciais, tais como:

- A criação de um sistema hierárquico de medições que interligue todos os setores da empresa;
- A adequação de medidas e metas;
- A identificação dos processos internos existentes;
- O conhecimento da demanda e do cliente;
- A clara definição do que será medido, por que, quando e como medir;
- Tornar as medidas válidas para toda a organização, acompanhando, monitorando, analisando e elaborando relatórios consistentes dos dados apurados;
- Avaliação do nível alcançado pela medição, e promoção de melhorias contínuas.

O SMD tem como objetivo identificar quantitativamente os níveis de evolução (ou estagnação) dos processos empresariais, disponibilizando informações fideis à intervenção, caso necessário (BARBOSA *et al.*, 2006).

A avaliação de desempenho dos fornecedores permite a elaboração de indicadores que classifiquem o fornecedor. Seu objetivo é o monitoramento dos resultados dos fornecedores e, em caso de resultado insatisfatório, dar aos fornecedores a oportunidade de melhoria de seus produtos e processos (TANACA *et al.*, 2012).

As empresas que fazem o acompanhamento contínuo do próprio desempenho identificam seus pontos fortes e fracos, e conseguem agir sobre aqueles que exigem maior atenção. Nesse ponto, os fornecedores são essenciais, pois permitem às empresas adquirir ou disponibilizar produtos e serviços de qualidade, pontualidade, com preço justo.

Dentre os SMD aplicados para se medir o desempenho empresarial, um dos mais utilizados é o *Balanced Scorecard* (BSC), de Kaplan e Norton (1996).

2.3.3 *Balanced Scorecard* (BSC)

O BSC é baseado na ideia de que a implementação estratégica requer um sistema de gestão que incorpore mais do que medidas financeiras de curto prazo, mas que integre a visão de curto, médio e longo prazos, e assim poder contemplar tanto a estratégia quanto os aspectos operacionais.

Antes da criação do BSC a análise financeira só apontava para o passado. Com o BSC, além de apontar para as finanças, é possível se realizar uma avaliação que vise criar um futuro de acordo com valores planejados, através do investimento nas quatro perspectivas propostas por Kaplan e Norton, que incluem: finanças, processos internos, clientes e aprendizado e crescimento (CREPALDI, 2011).

A Figura 4 mostra o sistema que traduz a visão dentro das quatro perspectivas: financeira, dos clientes, processos internos, e aprendizado e crescimento. Todas as estratégias são desdobradas em ações e medidas, com base nas quais é elaborado o plano de ação, sendo comunicado a todos os membros da organização.



Figura 4 - Desdobramento das estratégias em ações e medidas a partir da visão.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

A criação da ferramenta BSC foi motivada pela compreensão de que os métodos utilizados para avaliação de desempenho das organizações, em geral baseados em indicadores contábeis e financeiros, estavam prejudicando a capacidade das empresas de criar valor econômico futuro, pois os mesmos já não eram apropriados para direcionar e avaliar habilidades e competências que as empresas contemporâneas devem dominar.

O BSC contempla não apenas indicadores financeiros, como também indicadores não-financeiros provenientes da estratégia organizacional, necessitando que exista a transmissão da estratégia através de um conjunto integrado de medidas. Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa, focalizando o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e

crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* DALFOVO; LIMA, 2010, p. 6).

Desta forma, o BSC é uma metodologia que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto abrangente de medidas de desempenho, promovendo equilíbrio entre o estabelecimento da estratégia e a comunicação clara a todos sobre os objetivos da organização (LINGLE; SCHIEMANN, 1996, *apud* ROCHA, 2000, p.37).

Para que o BSC seja aplicado com eficiência, é preciso que toda a organização (bem como seus componentes relativos aos processos, estruturas e tecnologia) esteja alinhada com a estratégia, compreendendo os objetivos e se mobilizando para cumpri-los, pois, o sucesso somente virá quando a estratégia se transformar no trabalho do dia-a-dia e, conseqüentemente, em ação.

2.3.3.1 Indicadores do BSC

Os indicadores têm a função de controle e acompanhamento da empresa. Assim, para a escolha dos indicadores, é preciso levar em conta o tipo de estabelecimento de metas e objetivos, na forma de índices, números, porcentagem, entre outros (FERNANDES, 2009).

Os indicadores do BSC devem ser utilizados para comunicar e transmitir a visão em objetivos claros, e permitir que os recursos disponíveis sejam canalizados para a viabilização da estratégia:

*“O BSC traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de indicadores de desempenho, vem sendo usado como um sistema de gestão estratégica” (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* RAFAELI; MÜLLER, 2007, p.366).*

Desta forma, para que os indicadores de desempenho possam agir de maneira eficaz na empresa, é necessário que a visão seja traduzida em metas e objetivos claros e entendidos por todos os colaboradores desta organização.

Os indicadores utilizados pelo BSC podem ser financeiros, tais como faturamento, retorno sobre investimento (ROI), vendas, custos; e não-financeiros. Cada indicador precisa ter uma meta, com a finalidade de mensuração do desempenho da empresa, e deve ser atingível para não provocar desmotivação dos colaboradores, para se ter um retorno das atividades, e assim aplicar, caso necessário, a ação corretiva.

“A finalidade do sistema de feedback estratégico é verificar se a estratégia realmente corresponde às expectativas existentes no momento em que foram fixadas” (KAPLAN, 1998 apud FERNANDES, 2009, p.40).

Os indicadores do BSC avaliam as variáveis críticas do desempenho organizacional. A atuação das organizações é medida pelos indicadores (CHIAVENATO, 2004 apud PALUDO, 2010, p.215).

O BSC preocupa-se em desdobrar os indicadores em medidas mais operacionais, visando melhor compreensão da organização, nos níveis tático e operacional. Existe uma relação de causa e efeito entre cada indicador do BSC, que pode contribuir para a maximização do desempenho futuro da empresa (CORDEIRO, 2002).

Para a implantação do BSC, as organizações precisam adotar alguns passos para sua construção, os quais devem ser elaborados com eficiência e seguidos por todos os membros dessa empresa.

Conforme Kaplan e Norton (1996):

“O primeiro Balanced Scorecard da empresa pode ser construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em medidas operacionais”.

O BSC deve apresentar o pensamento e as energias da equipe desta unidade de negócios, que devem estar totalmente engajadas no processo; isso inclui a cúpula da empresa (DALFOVO; LIMA, 2010, p.103).

O primeiro passo para a construção de um *Balanced Scorecard* bem-sucedido é obter o consenso e apoio entre a alta administração em relação aos objetivos para o desenvolvimento do mesmo. Os objetivos, segundo Kaplan e Norton (1997) apud Dalfovo e Lima (2010), servirão para orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*, conseguir o consenso entre os participantes do projeto, e esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção do primeiro *scorecard*.

Após se alcançar o consenso em relação aos objetivos e o papel do *Balanced Scorecard*, a empresa precisará selecionar a pessoa que atuará como arquiteto, ou líder do projeto. Esta pessoa será responsável pela

organização, filosofia e metodologia do BSC, orientando ao longo do processo, supervisionando cronogramas de reuniões e entrevistas, garantindo à equipe de projeto disponibilidade de documentação, material de leitura, e informações competitivas e de mercado, e atuando, em geral, para manter o projeto no rumo certo, e no cumprimento dos prazos. Geralmente o arquiteto é um alto executivo das áreas de apoio dentro da organização (DALFOVO; LIMA, 2010).

Kaplan e Norton (1996) *apud* Dalfovo e Lima (2010) aconselham um processo de quatro etapas, que se executadas de forma apropriada, incentivarão o comprometimento com o *scorecard* entre os executivos e gerentes, produzindo um *Balanced Scorecard* útil, que ajudará a alcançar os objetivos do programa.

Etapa 1: Definição da arquitetura de indicadores: esta etapa se subdivide em dois pontos; o primeiro é a seleção da unidade organizacional adequada, e o segundo é a identificação das relações entre a unidade de negócios e a corporação. Os autores sugerem que o arquiteto faça entrevistas com os principais executivos para conhecer quais os objetivos financeiros estabelecidos para esta unidade, os temas corporativos primordiais, e as relações com outras unidades (DALFOVO; LIMA, 2010).

Etapa 2: O consenso em relação aos objetivos estratégicos: nessa etapa o arquiteto prepara o material básico do BSC, bem como os documentos sobre visão, missão e estratégia da empresa. Este material é fornecido aos executivos da empresa e inicia-se a primeira série de entrevistas. Após as entrevistas, os objetivos são elaborados pelo arquiteto e por outros membros da equipe do projeto, através das perspectivas do BSC, e seus respectivos indicadores potenciais. No final, o arquiteto deverá entregar um documento compondo a conclusão obtida durante a etapa (KAPLAN; NORTON, 1996 *apud* DALFOVO; LIMA, 2010).

Etapa 3: Escolha e Elaboração de indicadores: o arquiteto realizará reuniões com objetivo de refinar a descrição dos objetivos estratégicos. Para cada objetivo é fundamental se identificar o indicador ou indicadores que melhor captam e comunicam a intenção do objetivo, bem como identificar as fontes de informações necessárias e a forma como as ações tornam essas informações acessíveis; além de, para cada perspectiva, identificar as relações críticas entre os indicadores dessa perspectiva, e entre ela e as outras do

scorecard. A lista criada nesta etapa será apresentada à alta administração, seus subordinados diretos e ao maior número possível de gerentes, onde será debatida a visão, a estratégia, os objetivos e indicadores levantados anteriormente. Esses componentes discutirão os itens apresentados, e elaborarão um plano de implementação (DALFOVO; LIMA, 2010).

Etapa 4: Elaboração do Plano de Implementação: este plano deverá ser elaborado por uma nova equipe, que formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano precisará incluir o modo como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando o BSC a toda organização. Após a elaboração, o plano deverá ser apresentado à alta direção, a qual terá como objetivo comunicar os funcionários, integrar o BSC à filosofia gerencial, e desenvolver um sistema de informações que sustente o BSC. E, para finalizar esta quarta e última etapa, os autores recomendam o início da utilização do *scorecard* no prazo de sessenta dias (DALFOVO; LIMA, 2010).

De maneira simplificada, as etapas do BSC se baseiam em: 1) arquitetura do programa de medição (promover uma compreensão e uma análise crítica dos direcionadores de negócio e da visão do futuro); 2) inter-relacionamento de objetivos estratégicos (alocar os objetivos estratégicos nas quatro dimensões do BSC); 3) escolha e elaboração dos indicadores (identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia); 4) elaboração do plano de implementação (definam-se metas, planos de ação e responsáveis pela implantação).

2.3.3.2 Perspectivas do BSC

As quatro perspectivas – financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado - de Kaplan e Norton são a base para a criação do *Balanced Scorecard* em uma empresa, fornecendo um modelo amplo e suficiente que se encaixa aos objetivos, indicadores e metas que facilitam a gestão dos negócios das organizações.

As perspectivas do BSC formam um conjunto coeso e interdependente, com seus objetivos e indicadores se inter-relacionando, e formando um fluxo ou

diagrama de causa e efeito, que se inicia na perspectiva do aprendizado e crescimento e termina na perspectiva financeira (SILVA, 2009).

Para Kaplan e Norton (1996) os objetivos financeiros dão suporte para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Dentre os principais pontos estratégicos a serem contemplados por finanças, citam-se a evolução de receitas, custos, produtividade e retorno de investimento (SILVA, 2009).

O BSC considera a perspectiva financeira como objetivo último de maximização do lucro pela empresa. Os objetivos financeiros têm a ver com rentabilidade-medida, lucro operacional e pelo retorno sobre o investimento, e em especial com o nível de maturidade da empresa em seu mercado, considerando-se para tanto as fases de crescimento, sustentação e colheita (KAPLAN; NORTON, 2004).

As empresas em crescimento estão nos estágios iniciais de seus ciclos de vida, com produtos e serviços com expressivo potencial de crescimento. Para aproveitar este potencial, estas podem comprometer recursos consideráveis para desenvolver e aperfeiçoar novos produtos ou serviços, construir ou ampliar instalações fabris, e realizar todos os investimentos necessários para produção, bem como para o desenvolvimento de um relacionamento com seus clientes. Os objetivos financeiros nesta etapa dão ênfase ao aumento das vendas, abertura de novos mercados, conquista e fidelização de novos consumidores, novos produtos e serviços, capacitação dos funcionários, mantendo-se equilíbrio entre os investimentos com produtos e serviços, e os retornos obtidos (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* DALFOVO; LIMA, 2010).

Na fase de sustentação, Kaplan e Norton (1996) indicam que a empresa ainda atrai investimentos e reinvestimentos, mas tem a responsabilidade de gerar retorno sobre o capital investido. Os objetivos devem abranger o retorno sobre capital investido, lucro operacional e margem bruta.

Na fase de colheita, a empresa espera colher os frutos das fases anteriores, e a ênfase financeira recairá sobre o fluxo de caixa. As empresas passam a investir apenas o suficiente para manter equipamentos e capacidades, não mais para ampliar ou gerar novas capacidades. A principal meta é maximizar o fluxo de caixa operacional da empresa (antes da

depreciação), e a diminuição da necessidade de capital de giro (KAPLAN; NORTON, 1997 *apud* DALFOVO; LIMA, 2010).

Ser uma organização orientada para seus clientes é um objetivo comum entre as empresas; o que pode ser diferente é a maneira como operacionalizam esse objetivo, pois nessa operacionalização, as empresas enfrentam grandes dificuldades, como traduzir missão em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam aos consumidores, medidas essas que servem para orientar as ações gerenciais. Para Costa (2008), o BSC requer que seja feito esse detalhamento, exigindo o enfrentamento dessa dificuldade pelas empresas, conforme esquematizado pela Figura 5.

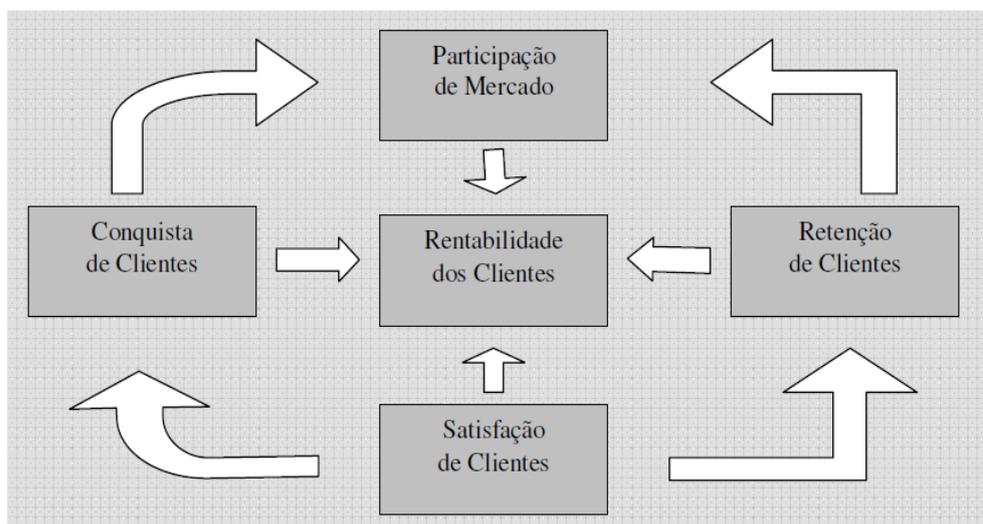


Figura 5 - Medidas da Perspectiva dos clientes. Fonte: Rezende (2003) *apud* Fernandes (2009, p.32).

A partir da Figura 5, compreende-se que a perspectiva dos clientes é o eixo que orienta a organização em relação ao mercado e produtos, apontando se o valor estabelecido está de acordo com a expectativa do cliente. A identificação dos fatores considerados importantes para os clientes é uma exigência básica do BSC, e as preocupações giram em torno de quatro categorias: tempo, qualidade, desempenho e serviço. Em termos de indicadores considerados essenciais nessa perspectiva, constam as participações de mercado, aquisição, retenção, e lucratividade dos clientes, e o nível de satisfação dos consumidores (CREPALDI, 2011, p.71).

Esses indicadores orientados podem ser vistos como relações de causa e efeito. Por exemplo, a satisfação dos clientes geralmente leva à retenção

destes e, por meio da propaganda boca-a-boca, à conquista de novos clientes. Ao se reter clientes, a empresa pode aumentar sua fatia dos negócios. Quando se combina conquista de novos clientes com aumento da participação nas vendas, o resultado é uma fatia maior do mercado total. Por fim, a retenção dos clientes existentes aumenta a rentabilidade do negócio, pois o custo de mantê-los é, em geral, menor que o custo da conquista ou da reposição de clientes (KAPLAN; NORTON, 2004).

O indicador de participação de mercado aponta a amplitude de um negócio dentro de certo mercado, baseando-se no volume de clientes, valores e gastos. A satisfação dos clientes indica como estes se sentem em relação aos critérios específicos de desempenho contidos em uma proposta de valor. O último indicador, a lucratividade dos clientes, afere o lucro líquido alcançado nos quesitos clientes ou segmento de clientes, após a dedução das despesas que foram necessárias para atendê-los (CREPALDI, 2011).

Portanto, compete aos gestores a busca da plena satisfação dos clientes em suas unidades de negócios para, na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, traduzirem suas declarações de missão e estratégias em objetivos específicos, baseados nos mercados de atuação e nos clientes.

A perspectiva dos processos internos é elaborada após o conhecimento da perspectiva financeira e dos clientes, diretrizes utilizadas para a elaboração dos seus objetivos. Os processos internos referem-se às atividades desenvolvidas internamente, desde o diagnóstico das necessidades até a satisfação dos clientes (FARIA, 2009).

Nesta perspectiva existe a necessidade de se definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor interna da organização, iniciando-se pela identificação das necessidades atuais e futura dos clientes e, a partir destas constatações, desenvolver novas soluções. Em seguida, passar a analisar e detectar como está o processo das entregas dos produtos e prestação de serviços aos clientes existentes; e, finalmente, análise da oferta de serviços pós-venda, ou seja, um conjunto de serviços acessórios que complementem o valor proporcionado aos clientes pelos seus produtos ou serviços, servindo como um suporte ao consumidor após venda (FARIA, 2009).

“Os processos operacionais são importantes e as

empresas precisam identificar as características de custo, qualidade, tempo e desempenho que lhes permitam oferecer produtos e serviços de qualidade superior para seus clientes” (KAPLAN; NORTON apud DEFOLVO; LIMA, 2010, p.8).

A perspectiva dos processos internos faz com que a unidade de negócio ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em mercados-alvo, e satisfazer as expectativas dos acionistas no tocante ao retorno financeiro. Dessa forma, é possível afirmar que a melhoria dos processos internos das empresas, no presente, é um indicador-chave do sucesso financeiro futuro.

2.4 Setor da Indústria de Alimentação Brasileiro

A indústria de alimentos brasileira, responsável por quase 15% do faturamento do setor industrial e por empregar mais de 1 milhão de pessoas, tem conseguido seguir as tendências internacionais na área de produção, mas ainda precisa desenvolver trajetórias mais consistentes na área de inovação (CEPEA/USP, 2013).

A indústria de alimentos tem importante participação da economia nacional. O setor de alimentação encerrou 2016 com faturamento de R\$ 614,3 bilhões, o que representou um crescimento nominal de 9,3% em relação a 2015, de acordo com dados da Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA). As exportações do setor aumentaram 3,4% em 2016, para US\$ 36,4 bilhões. A contribuição do setor de alimentos e bebidas no saldo da balança comercial foi de US\$ 31,5 bilhões de *superávit* (ABIA, 2017).

Os registros de fabricação de alimentos no Brasil são datados a partir de 1808, pois até então não havia liberdade para a produção devido às restrições impostas pelo governo. Quando era autorizada alguma produção, era para consumo interno, e atendia às necessidades dos próprios governantes. Em 1808 a proibição foi revogada, mas a indústria nacional apresentou um crescimento demasiadamente lento até o final do século XIX. Somente na década inicial do século XX é que o crescimento foi intensificado e, no primeiro censo realizado em 1907, foram apontadas 3.258 empresas, considerando todos os ramos. Nesse período predominava a indústria alimentícia caseira, e

praticamente não representava grande coisa, não ultrapassando quatrocentas empresas (CHIOCHETTA *et al.*, 2004).

Mais adiante, em 1920, é realizado o censo industrial, e a indústria de alimentos já contava com 2.709 empresas. No quadro geral o país tinha 13.336 empresas. No ramo alimentício destacavam-se as indústrias de cereais, café, chá, laticínios e derivados do trigo (SERRA, 2002).

Após 1930 alguns fatores impulsionam a industrialização alimentícia brasileira, tais como o crescimento da economia, implantação de políticas governamentais de apoio, e incentivo ao desenvolvimento industrial com objetivo de se reduzir as importações, crescimento da população urbana, e melhoria nos serviços de transporte, de comunicações, e a chegada do capital estrangeiro.

Em 1985 houve nova contagem e apurou-se que existiam por volta de 35.000 indústrias do ramo, sem considerar as padarias. A última contagem apurou, em 2016, que existiam 45.393 indústrias de transformação de produtos alimentícios no país (FIESP/DEPECON, 2016).

As décadas de 1960 e 1970 destacaram-se na evolução deste ramo industrial devido à formação estrutural de suporte voltado para a indústria de alimentos e bebidas. Como o aumento do volume de alimentos e bebidas não alcoólicas produzidos, surgiu a necessidade de uma estruturação que promovesse o suporte necessário, distribuído em áreas distintas, com ênfase para as pesquisas na área de ciência e tecnologia de alimentos, regulamentação da atividade industrial, e formação profissional. Para atender a essa demanda foram criados o Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL), a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), a Sociedade Brasileira de Ciência e Tecnologia de Alimentos (SBCTA), e a primeira Faculdade de Tecnologia de Alimentos (FTA) (CHIOCHETTA *et al.*, 2004).

Dada a necessidade de investimentos e formalização da tecnologia de alimentos, foi criada, em 1963, uma parceria entre a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (*Food and Agriculture Organization*) - FAO - os governos Federal e do Estado de São Paulo, que deu origem ao Centro Tropical de Pesquisas e Tecnologia de Alimentos - CTPTA. Tal Instituto tem o objetivo de desenvolver projetos e prestar serviços técnico-científicos para a produção industrial. Seis anos depois, ele é transformado no Instituto de

Tecnologia de Alimentos - ITAL. No mesmo ano, foi instalada a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - ABIA, com objetivos claramente definidos: fomentar e promover o desenvolvimento da indústria alimentícia nacional por meio de suporte jurídico, econômico, tributário, legislativo, trabalhista ou outro, caso necessário (SARTI; HIRATUKA, 2011).

A indústria alimentícia nacional vem crescendo desde a década de 1950, motivada por dois fatores: a) crescimento populacional, e; b) o poder de compra do brasileiro, que levou o mercado a se tornar diversificado e mais atrativo (SESI, 2015).

As indústrias de alimentos e bebidas representam um percentual de 20% dos postos de trabalhos da indústria de transformação do Brasil. Transformando-se esses dados em valores financeiros, o alcance chega a 10% do total do Produto Interno Bruto (PIB), superando a receita de 480 bilhões de reais. A força o setor é confirmada pela resistência diante da desaceleração da economia nacional, mantendo o crescimento acima da média dos demais setores da indústria brasileira, a partir da crise econômica instaurada no Brasil, a partir de 2014 (SESI, 2015).

Como o mercado mundial encontra-se em constante transformação, a produção tende a se modernizar para atender a demanda que, nas últimas décadas, apresentou crescentes índices. Em termos de produção alimentar, pode-se comentar que há algumas décadas atrás um percentual de 56% dos alimentos consumidos eram processados industrialmente. Atualmente, alcança-se o índice de 85%, levando o setor de alimentos a um faturamento aproximado de 600 bilhões de reais anuais. As bebidas também alcançam uma representatividade positiva no setor, com faturamento anual aproximado de 80 bilhões de reais (ABIA, 2017).

2.5 Indústria de alimentação e o relacionamento com fornecedores

Como uma SC é uma rede de inter-relações organizacionais, a produtividade alcançada depende da capacidade de todas as empresas componentes do sistema atenderem às necessidades umas das outras. Acrescente-se que os fornecedores são participantes ativos de todos os

processos: compras, fornecimentos e estabelecimentos de parcerias são fatores decisivos para que a cadeia mantenha seu fluxo constante (MARINHO; AMATO NETO, 2001).

Um modo de facilitar a escolha de fornecedores é optar por aqueles que possuem certificação de qualidade. A certificação garante que a certificada foi submetida às avaliações dos padrões de qualidade e desempenho (MARINHO; AMATO NETO, 2001).

Entretanto, a certificação é dispendiosa e razoavelmente burocrática, e as empresas se veem obrigadas a desenvolver seus próprios métodos e estratégias de avaliação de seus fornecedores. Uma avaliação adequada indica ainda a necessidade e acompanhamento atento e frequente dos serviços e produtos entregues.

A redução do número de fornecedores é um recurso muito usado, pois as relações existentes dentro de uma SC se dão em longo prazo e, quanto menos fornecedores, mais fácil é manter à vista a qualidade e demais requisitos desejados. Além disso, menos fornecedores indicam menores custos, maiores facilidades, e menor número de negociações que demandem tempo, estreitando a relação e tornando mais efetiva e ágil a parceria, bem como a gestão (MARINHO; AMATO NETO, 2001).

A Gestão do Relacionamento com Fornecedor (*SRM – Supplier Relationship Management*) é um dos processos de negócios da SCM. A compreensão profunda dos processos de compras e de suprimentos é essencial para que as empresas sejam competitivas, e tal competitividade é possível por meio de um bom gerenciamento das *interfaces* existentes entre quem compra e quem fornece. Dessa forma, pode-se alcançar o abastecimento harmônico que supre as necessidades em tempo hábil (SIQUEIRA, 2005).

Até a década de 1990 a gestão de fornecedores se dava por meio das características dos relacionamentos de âmbito interno às organizações, baseada apenas no aspecto das compras. Existia uma variedade ampla de grandes fornecedores, detentores de maior poder no mercado. A partir do início deste século, o quadro evoluiu para um gerenciamento mais amplo dos fornecedores, com especial atenção a todos os elos da rede, tanto os responsáveis por fornecer matérias-primas, quanto os prestadores de

serviços, terceirizados e outros, levando a gestão de fornecedores para o ambiente externo à empresa. Gerenciar estrategicamente os fornecedores permite a integração das atividades dos fornecedores em relação aos demais processos existentes na cadeia (BONFIM, 2003).

Além disso, a prática crescente de terceirização desde a última década do século passado descaracterizou o conceito dado aos fornecedores até então, como aqueles que suprem matérias-primas ou produtos básicos, fazendo surgir o conceito de parceiro, participante ativo do sucesso de uma empresa e, em consequência, de toda a cadeia (BONFIM, 2003).

Especificamente no âmbito da indústria de alimentos, os fornecedores são responsáveis por grande parte da qualidade do resultado de uma SC, pois os quesitos de perecibilidade, qualidade e origem dos produtos representam a maior preocupação dos envolvidos. Assim, o sistema logístico deve ser eficiente e seguro, de forma que o fornecedor atenda o cliente com a qualidade necessária, prezando pela segurança do consumidor (ABIA, 2017).

2.5.1 Avaliação de Fornecedores na Indústria de Alimentação

O setor alimentício nacional é muito competitivo, pois o Brasil, em âmbito global, ocupa lugar de destaque na produção e exportação de açúcar e álcool, carnes, suco de laranja, café solúvel, óleo de soja, balas e confeitos, carne suína, chocolate, leite e vinhos (ABIA, 2017).

As matérias-primas mais importantes são produzidas pela atividade agropecuária e indústria de embalagens. A indústria da alimentação está concentrada principalmente nas regiões Sudeste e Sul do país, seguidas pelo Centro-Oeste (ABIA, 2017).

As exigências do mercado obrigam as empresas a manter uma estreita e harmoniosa relação com os fornecedores, e essa boa relação depende da seleção e da avaliação contínua dos fornecedores escolhidos. Para os segmentos de fornecedores são adotados critérios de desempenho comuns, bem como os distintos de acordo com as especificidades do produto fornecido (ABREU *et al.*, 2009).

Os critérios de avaliação são instrumentos que permitem melhorar o relacionamento, as estratégias e objetivos dos serviços existentes entre clientes e fornecedores. Estes têm como principal objetivo a verificação do desempenho alcançado pelos fornecedores, e devem ser utilizados para melhorar tal desempenho (BONFIM, 2003).

Com base na literatura, os critérios utilizados para a seleção e avaliação de fornecedores se destinam a promover um bom relacionamento e aprimoramento do fornecedor, a fim de atingir a necessidade da empresa, alcançando os principais critérios, que são importantes para se garantir a qualidade do produto. Tais indicadores são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Critérios de Seleção e Avaliação de Fornecedores.

ITEM	CRITÉRIOS	AUTORES
Critérios de seleção	- Pontualidade de entrega; - Preço; - Facilidade de acesso; - Atendimento; - Garantia e qualidade do produto; - Localização; - Lote mínimo de compra; - Idoneidade; - Flexibilidade comercial.	ABREU <i>et al.</i> (2009)
	- Qualidade; - Entrega; - Histórico de desempenho; - Garantia do produto.	(MARINHO; AMATO NETO, 2001).
Critérios de avaliação	- Qualidade - Quantidade entregue; - Confiabilidade na data definida; - Pontualidade no horário de entrega; - Equipamento adequado.	BONFIM (2003)
	- Produtos adequados, manter atenção constante quanto à validade; - Características dos lotes; - Verificação da qualificação dos fornecedores priorizando produtos certificados.	Associação Brasileira dos Profissionais da Qualidade de Alimentos (2009)

Fonte: autoria própria.

O controle de qualidade na indústria alimentícia deve atender a duas características principais: a segurança alimentar, e os padrões de qualidade. A segurança alimentar diz respeito aos parâmetros e exigências mínimos estabelecidos como exigências que evitem colocar em risco a saúde do consumidor. Assim, são estabelecidas características como exigências mínimas consideradas necessárias por órgãos de inspeção e fiscalização. Buscando assegurar o cumprimento dessas exigências, cabe ao profissional da área da qualidade a utilização de metodologias que favoreçam análises dos alimentos em laboratórios específicos para os fins (BRASIL, 2016).

A implementação de controle de qualidade de alimentos em uma empresa permite o cuidado com as demais etapas de produção, favorecendo a conformidade com os padrões exigidos por lei e pelos consumidores. O controle de qualidade reduz o risco de ocorrência de algum problema que interfira negativamente na imagem e reputação da empresa. O objetivo é possibilitar ao consumidor o acesso a alimentos de qualidade (MACHADO, 2015).

A legislação brasileira regulamenta os fornecedores de matéria-prima da indústria de alimentos, estabelecendo critérios de boas práticas de fabricação. Tais regulamentos são de responsabilidade da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), e todos os estabelecimentos que realizam manipulação ou comercialização de alimentos tem o dever de obedecê-los (BRASIL, 2016).

Dentre os regulamentos destacam-se as Resoluções de Diretoria Colegiada (RDC). A RDC nº 216/04 regulamenta as boas práticas de fabricação de alimentos, e suas orientações estão disponíveis em uma cartilha elaborada pela ANVISA. No campo das certificações, o mínimo exigido para um produto é que este tenha o selo Serviço de Inspeção Federal (SIF), instituído pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Este selo confirma a procedência conhecida dos alimentos, que são registrados e inspecionados pelo governo, garantindo que o alimento, quando de origem animal, foi aprovado por inspeção federal e atende aos padrões sanitários exigidos. A comercialização de produtos de origem animal entre estados ou países só é autorizada mediante o selo SIF, ou por inspeção de um órgão estadual cadastrado (MACHADO, 2015).

Para os órgãos de certificação e controle, alguns critérios cabíveis à seleção de fornecedores não dependem do setor de atuação. Porém, na área da alimentação, alguns aspectos específicos relacionados aos fornecedores devem ser atentamente avaliados, pois a segurança alimentar é essencial, uma vez que trata da proteção da saúde do consumidor. A referência internacional, de acordo com a segurança alimentar, é a norma do *Codex Alimentarius*, instituída em 1961, com a participação de 152 países membros da Organização Mundial do Comércio – OMC. Esta é a referência máxima para os requisitos internacionais estabelecidos no tocante à segurança de alimentos, mundialmente reconhecida.

Desta norma máxima derivaram outras, e também legislações nacionais ou regionais. Em território brasileiro este desdobramento foi formalizado pelos regulamentos estabelecidos pelos organismos responsáveis pela legislação de alimentos no Brasil, ligados ao Ministério da Saúde e/ou ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (VIENA, 2009).

Na regulamentação nacional destacam-se a Portaria 1428/ 1993, Portaria 326/ 1997, a Portaria 46/ 1997, e a RDC 275/ 2002, nas quais está estabelecida a exigência legal dos aspectos referentes à Segurança de Alimentos para todas as empresas do ramo alimentício, incluindo as Boas Práticas de Fabricação – BPF, a Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle – APPCC, e os POP - Procedimentos Operacionais Padronizados, ou PPHO – Procedimento Padrão de Higiene operacional (em inglês *SSOP-Sanitation Standard Operating Procedures*) (VIENA, 2009).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a concretização da pesquisa, onde são apresentados a tipologia, natureza e técnicas de pesquisa, a definição da unidade de análise, os instrumentos de coleta de dados, bem como a forma de análise dos mesmos.

3.1 Tipologia, Natureza e Técnicas de Pesquisa

Para Marconi e Lakatos (2010), uma pesquisa pode ser classificada em quatro dimensões: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

De acordo com os critérios estabelecidos por Gil (2002), essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, de natureza qualitativa, descritiva, com uso das técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Segundo Gil (2010), a pesquisa é denominada aplicada quando o objetivo do estudo elaborado é tentar solucionar os problemas, podendo também contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico e propor novas questões a serem investigadas. Conforme Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática relacionada à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Esta dissertação é classificada como uma pesquisa aplicada porque trata de um estudo de avaliação de desempenho de fornecedores de alimentos de uma empresa, sendo um restaurante de refeições coletivas.

No ponto de vista de Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa qualitativa a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são essenciais no processo, sendo que na pesquisa o ambiente é como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e com o objeto de estudo em questão. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), na pesquisa qualitativa o ambiente onde vai ser realizada a pesquisa é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador fundamental, onde os mesmos tendem a observar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. Esta dissertação se enquadra em uma pesquisa qualitativa devido ao método de interpretação dos dados, tendo contato direto com a empresa e

como o responsável pela coleta de dados, sendo o seu principal foco o processo e seu significado.

Marconi e Lakatos (2010) argumentam que, em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Na visão de Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva é classificada quando o pesquisador apenas documenta e transcreve os fatos analisados sem interferir neles. Tem o intuito de descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou a organização de relações entre variáveis.

A pesquisa descritiva observa, cadastra, e direciona dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador, buscando descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Para isso, para que seja feita a coleta de dados, é necessário usar técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação. Esse trabalho apresenta características de uma pesquisa descritiva pois envolve a revisão de literatura disponível, e análise de uma forma sistemática com uma entrevista semiestruturada, com um roteiro predefinido, analisando e observando os fatos com o objetivo de descrever as características e dados coletados de forma a interpretar a situação existente (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Na visão de Yin (2005), o estudo de caso é caracterizado quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, referindo-se ao estudo minucioso e profundo de um ou mais objetos. Completa Gil (2010) que o estudo de caso apresenta diferentes propósitos, e dentre eles pode-se citar a descrição da real situação do contexto onde está sendo realizada a pesquisa, desenvolvimento de hipóteses ou teorias, e descrição das possíveis variáveis causais de determinada situação. Nessa pesquisa, a escolha pelo estudo de caso se dá pela necessidade de se observar e interpretar como é feita a análise e os critérios utilizados pela empresa Nutribem Refeições Coletivas, ao escolher os fornecedores de alimentos.

3.2 Definição da Unidade de Análise

A organização escolhida para o desenvolvimento do estudo de caso foi a Nutribem Refeições Coletivas, situada na cidade de Paracatu-MG.

Os principais motivos que levaram à escolha a empresa Nutribem para a pesquisa foram: a) devido à conceituação da empresa na região e em regiões onde presta serviço; b) por ser uma empresa que tem contrato com a Faculdade Atenas, oferecendo campo de estágio para o Curso de Nutrição, e onde a pesquisadora atua, e; c) pela abertura da empresa para o desenvolvimento deste trabalho, o qual apresentou todo cronograma e serviço feito por eles. É uma empresa que valoriza os seus clientes, tendo um bom gerenciamento de refeitórios industriais, serviços para empresas e eventos. Suas propostas são personalizadas para cada demanda, pensando sempre no melhor custo-benefício para seus clientes. Por isso, a empresa oferece condições de atender os clientes com estrutura própria, até mesmo, desenvolver uma unidade *in loco* para satisfazer a demanda. Suas unidades possuem um projeto moderno, e foram construídas para ampliar a produtividade, com instalações apropriadas para aprimorar o atendimento de seus clientes atuais, bem como para contemplar novas demandas.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Este estudo utiliza como instrumento de coleta de dados entrevistas com aplicação de questionários semiestruturados junto aos envolvidos no processo de seleção e avaliação de fornecedores, com um roteiro pré-estabelecido (Apêndice A).

Uma das características da entrevista semiestruturada é a utilização de um roteiro previamente elaborado. Em se tratando da entrevista semiestruturada, atenção tem sido dada à formulação de perguntas fundamentais para o tema a ser investigado, tendo como característica questionamentos básicos apoiados em teorias e pressupostos que se relacionem ao tema da pesquisa. Um ponto importante se refere à necessidade de perguntas básicas e essenciais para se atingir o objetivo da pesquisa, sendo possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro, com perguntas orientadas para a obtenção dos objetivos pretendidos. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas,

como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o respondente (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Para esta pesquisa, as entrevistas foram realizadas com as pessoas responsáveis pelo processo de avaliação de fornecedores, a saber:

- O nutricionista, que é responsável pelo controle das mercadorias entregues pelos fornecedores;
- O colaborador responsável por receber a mercadoria do fornecedor;
- O coordenador do processo de expedição e logística;
- O gerente do setor de suprimentos, que é responsável por todo o controle do material para a produção.

3.4 Forma de Análise dos Dados

Segundo Gil (2010), para que os dados da pesquisa sejam livres de possíveis erros cometidos pelo pesquisador, é importante haver supervisão precisa da forma como é feita essa coleta de dados.

A seguir, no Quadro 3, são apresentadas as etapas desta pesquisa para a análise dos dados, por meio do método qualitativo.

Quadro 2 - Etapas para a realização da pesquisa

Etapas	Atividades	Fonte
Realizar entrevistas	Caracterização do entrevistado: cargo, funções, tempo de trabalho. Descrever o processo de compras atual da Nutribem. Descrever o processo atual de seleção de fornecedores de alimentos Descrever o processo atual de avaliação de fornecedores de alimentos	Marconi e Lakatos (2007); Yin (2005);
Analisar o processo atual de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos	Analisar o processo atual, e compará-lo com a literatura que trata sobre modelo de	Franco e Júnior (2012); Abreu <i>et al.</i> (2009);

	avaliação de fornecedores, mais especificamente de fornecedores de alimentos	
Propor melhorias no processo de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos	Verificar prazo de entrega Qualidade do produto Verificar preço Variedades de produtos que fornece Confiabilidade	Franco e Júnior (2012); Machado <i>et al.</i> (2007); Maia <i>et al.</i> (2008); Toledo <i>et al.</i> (2013).
Sugestão da adoção dos indicadores de medição de desempenho para seleção e avaliação de fornecedores	Propor indicadores para seleção e avaliação de fornecedores, forma e frequência de medição, responsabilidades.	Christopher (2007); Marinho e Amado Neto (2001); Siqueira (2005).

Fonte: autoria própria.

Segundo Telles (2001), na matriz metodológica são caracterizadas as opções e estratégias de coleta de dados para quaisquer pesquisas aplicadas. A matriz de amarração é composta por uma estrutura que relaciona os objetivos do trabalho às questões da entrevista, sendo base para se analisar a efetividade da metodologia da pesquisa.

Quadro 3 - Matriz Metodológica

Questões de Pesquisa	Número das questões
De que forma uma sistemática de seleção e avaliação de fornecedores pode auxiliar na operação de um restaurante de refeições coletivas?	1 a 10
Objetivos específicos	Número das questões
Identificar critérios de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos da organização	1 a 08
Analisar comparativamente os critérios atuais utilizados pela organização com a literatura.	2 a 5
Propor melhorias na seleção e avaliação de fornecedores na organização.	1 a 08

Fonte: autoria própria.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Empresa

A Nutribem Refeições Coletivas, idealizada pelo nutricionista Virgílio Hasenclever Faria dos Reis, foi fundada em 2005, e desde o início teve como finalidade o fornecimento de refeições coletivas de qualidade para empresas e fazendas, sendo que a preocupação e cuidado se estendeu a todos os serviços e projetos; e segundo a nutricionista da empresa:

“A Nutribem Refeições Coletivas se mantém constantemente atualizada, propondo as melhores soluções em alimentação e nutrição coletiva, atuando no planejamento, montagem, administração, produção e distribuição. As refeições da Nutribem são planejadas e fiscalizadas por nutricionistas especializados e devidamente capacitados, que acompanham detalhadamente cada etapa do processo. A Nutribem Refeições Coletivas, desde o início, teve como finalidade o fornecimento de refeições coletivas de qualidade, a empresas e fazendas. Preocupação e cuidado que se estendeu a todos os serviços e projetos”.

Devido à crescente demanda de diversas empresas, a grande aceitação dos serviços e à excelente qualidade das refeições, a Nutribem se faz presente em mais de 15 unidades espalhadas pelo Brasil, nos estados de MG, GO, BA e SP. Suas unidades possuem um projeto totalmente moderno, e foram construídas para ampliar a produtividade, com instalações apropriadas para melhorar o atendimento de seus clientes, e ter condições de atender novas demandas.

Os CDs (Centros de Distribuição), por sua vez, ficam instalados em pontos estratégicos, na matriz da organização, situada em Paracatu-MG, o mais próximo possível de seus clientes, e possui a função de receber mercadorias de diversos fornecedores, armazenar e abastecer o mercado onde está inserido. As operações nos CDs visam agilidade no recebimento e despacho de mercadorias, evitando assim acúmulo de mercadorias no estoque, e redução de custos.

Quanto ao estoque, o funcionário responsável pelo recebimento das mercadorias em Paracatu MG trabalha na empresa há 2 anos, e afirmou não ter recebido nenhum tipo de treinamento para atuar nesta função, conforme trecho extraído da entrevista:

“Dentro da empresa não tive nenhum treinamento não, quando me contrataram para receber as mercadorias só me mostraram como iria ser feito, onde iria conferir todo produto entregue e o local apropriado para armazenar elas. Essa tarefa já realizava na empresa de alimentos que trabalhei antes, mas aqui na Nutribem é um pouco diferente mas consegui me adaptar bem”.

Neste sentido, verifica-se que o aprendizado sobre o controle de estoque na empresa Nutribem se deu através da prática, na qual o funcionário responsável assimilou o que lhe foi passado, sem procurar melhorias através de técnicas adequadas para o controle de estoques.

O armazenamento das mercadorias, quando entregues à empresa, é feito da seguinte forma, conforme explicações do funcionário do setor de estoque:

“Os fornecedores especificamente fazem a entrega dos produtos solicitados, nos dias determinados e quantidades estabelecidas. No momento de recebimento dos produtos, é feito toda conferência com a planilha e nota fiscal para verificar se a quantidade do produto está correta, se o preço está conforme combinado, o aspecto do produto, a sua qualidade e características físicas. A partir daí assina o boleto para posteriormente ser efetuado o pagamento pelo gerente. O estoque dos produtos é feito conforme a especificidade do produto e a exigência de temperatura e acondicionamento que cada produto tem”.

E a retirada dos produtos se processa através de controle manual conforme descrito a seguir, pelo mesmo colaborador:

“É retirado através de um pedido de retirada do produto, tem uma planilha de retirada especificando a quantidade e o produto que vai para cada unidade filial conforme solicitado no pedido de compra. Os produtos são separados conforme cada filial e então e encaminhado e colocado no caminhão da empresa para a expedição dos produtos. Todas as entradas e saídas devem ser anotadas na planilha, os produtos são organizados primeiro que entra, primeiro que sai Todas as entradas e saídas devem ser

anotadas na planilha. O lugar de cada mercadoria é estar definido conforme os requisitos de armazenamento (temperatura, umidade, circulação de ar etc.). Sim, após a estocagem é feito sim o controle de mercadorias vencidas e danificadas, normalmente no momento que novos produtos chegam e são armazenados. Uma planilha de controle de estoque começa pela documentação das características, quantidades, preço e volume armazenado no estoque de cada produto que entra e sai do estoque. Quem armazena os produtos e retira os produtos para expedição sou eu mesmo. A planilha onde fazemos todo controle de entrada e saída é assinada por mim e pelo gerente”.

A empresa opera 24 horas por dia, seja no desjejum ou na madrugada. Além disso, a Nutribem atende aos interesses e projetos específicos, como cafés da manhã, *coffee-breaks*, almoços e jantares especiais, festas e demais eventos empresariais, conforme explicações da nutricionista da empresa:

“O número de refeições vai variar muito de acordo com a safra. Nossas refeições são do tipo transportada onde as refeições são cuidadosamente preparadas e devidamente acondicionadas em recipientes próprios para o armazenamento e transporte, além de serem entregues com eficiência e pontualidade e também centralizada em forma de self-service ou marmita, que é quando produz no local e distribui lá mesmo. As refeições são destinadas a empresas, temos a Nutribem central que é a matriz aqui em Paracatu que o serviço é só transportado para as empresas terceirizadas em forma de marmita, algumas filiais têm produção da comida e distribuição no próprio local (centralizada) e outras é transportada que podem ser em cubas, rot box ou marmita”.

A nutricionista acrescentou um dado importante para a análise do objeto de pesquisa: a questão da qualidade do serviço entregue aos contratantes. Não existe um padrão para a maneira de fabricação dos alimentos, que podem ser fabricados no próprio local onde serão servidos, ou são feitos na matriz e distribuído através de marmitas.

Nesta ótica de pensamento, se a refeição é feita no próprio local, há o deslocamento de pessoal, alimentos, condições de higiene para a preparação de alimentos, etc. Deve-se ter um cuidado e um controle maior nestes locais, uma vez que serão adaptados para o preparo de refeições.

Por isto foi perguntado a nutricionista como é feito o controle de qualidade destas refeições, e ela relatou que:

“Na empresa é aplicado o manual de boas práticas de fabricação, o POP, é feito a análise sensorial, nível de aceitação do cliente, controle resto ingesta, questionário de aceitação. O processo de preparação das refeições acontece primeiramente pelo recebimento da mercadoria, higienização, pré-preparo, corte, preparação, marmita, distribuição, monitoramento de temperatura e retirada das amostras”.

A colaboradora acrescentou ainda que suas funções dentro da empresa auxiliam no controle da qualidade das refeições servidas, com base nas suas atividades:

“Acompanhamento da produção. Verifica a presença da equipe com um cordial. Verifica uso dos uniformes e dos EPI's. Caso esteja faltando alguma peça de uniforme, esta deve ser solicitada. Avalia a Higiene Pessoal da equipe. Avalia a Higiene Ambiental e o cumprimento da escala de limpeza/higienização. Avaliar a Higiene dos Alimentos e se está sendo cumprido o POP. Observa o ritmo de trabalho dos membros da equipe. Observa a situação da pia de higiene das mãos (adequada, abastecida, em uso). Confere se a câmaras frias ou as geladeiras estão bem organizadas e os alimentos todos cobertos e armazenados adequadamente. Confere a decoração dos pratos/preparações. Analisa as informações contidas nas planilhas de controle do sistema APPCC. Realiza a degustação de produtos acabados. Avalia a situação do salão de distribuição de refeições. Confere e calcular o resultado da pesquisa de satisfação. Responde ao caderno de sugestões dos clientes. Planejar e desenvolve atividades de educação nutricional mensalmente. Acompanha a distribuição das refeições, orientando as tarefas que devem ser realizadas. Verifica se a equipe de higienização de louças está no ritmo correto de trabalho e, caso observe alguma dificuldade, verifica se o número de pratos e talheres corresponde a 70% do pico máximo de refeições a servir. Confirma se as amostras foram coletadas e corretamente, conforme o POP. Avalia se o descarte das amostras segue a recomendação do POP. Acompanha a devolução dos pratos (resto ingestão) e a aceitação das preparações. Observa e verifica os registros das sobras de balcão (desperdício, erro de programação). - Faz/verifica o controle de produtos vendidos: contagem de pratos; porções de carne; catraca; e compara com a reserva do cliente. Acompanhar recebimento de mercadorias”.

Diante destas afirmações, verifica-se que há um controle quanto à qualidade das refeições servidas, sejam elas preparadas na matriz ou nos

ambientes externos. A nutricionista segue um padrão dentro das normas exigidas pela legislação brasileira, e com isto garante que não chegue ao consumir alimentos que não estejam adequados para o consumo, atendendo aos padrões de segurança alimentar.

A seguir será analisado o processo do sistema de compras de alimentos na empresa Nutribem.

4.2 Processo Atual de Compras de Alimentos

O processo de compras e cadastramento de todos os fornecedores é realizado e gerenciado com a ajuda do *software* Teknisa, um sistema de uma empresa que há mais de 27 anos produz soluções para gestão empresarial nos níveis estratégico, tático e operacional. As soluções Teknisa operam em plataforma *web*, *browser* e *mobile*, possibilitando o acesso *on-line* à todas as informações, em tempo real.

O objetivo da empresa é acompanhar as tendências e desenvolver soluções que possam transformar, de maneira positiva, a gestão empresarial. O *software* Teknisa oferece soluções de suporte à gestão com forte atuação nos segmentos de indústrias alimentícias, químicas e farmacêuticas, atendendo todos os canais ligados ao mercado de *food service*. No *software* são inseridas todas as informações sobre os alimentos adquiridos: nome do produto, quantidades e gramagem correta de cada alimento utilizado.

Estas informações foram fornecidas pelo gerente de compras da empresa, que possui o ensino médio, e atua na empresa há um ano e 3 meses.

Quanto ao processo de compras, ele explicou que:

“Os produtos solicitados para compra chegam por email, e então são relacionados com o que se precisa comprar, observando-se quantidade em estoque. Em seguida, a planilha é encaminhada para mim que fico localizado aqui em Paracatu via email, onde faço a conferência dos produtos solicitados, a quantidade de cada um, e faço a compra dos produtos solicitados. O Fluxo de compras da empresa acontece primeiramente com o recebimento do pedido pela matriz, onde a nutricionista de cada estabelecimento manda um email para a nutricionista responsável, que confere todo o pedido e manda para mim, então faço a contagem de estoque. Após feita a contagem de

estoque, que não acontece de forma contínua, sendo importante e necessária uma planilha com todos os produtos e suas respectivas quantidades, o pedido é devolvido para as “filiais”, com as alterações. Assim que é feito o pedido de compras, os devidos fornecedores específicos de cada produto entregam os pedidos no local específico de recebimento e estocagem, onde a nota da compra é conferida pelo responsável do estoque, que pega a relação de compra e o pedido de compra para conferência com relação ao preço, quantidade produto solicitado, e a verificação se todos os produtos estão sendo entregues. Após conferência, o responsável assina o canhoto e paga boleto. Na sequência é feita a distribuição dos produtos às unidades da empresa cadastrada, saindo da Nutribem matriz, e indo para as filiais”.

Como a empresa possui mais de 15 unidades, planejou-se que todo o sistema de compras fosse automatizado, assegurando a melhoria do trabalho. Porém o gerente de compras relatou que o processo:

“É manual. Não temos um fluxograma estabelecido do processo de compras. A empresa Nutribem não tem um procedimento e nem um fluxograma. O processo de compras estabelecido é todo manual, no qual acontece o recebimento do pedido, compra do produto, separação e entrega para unidade (expedição). O processo de compras conta com cinco funcionários, sendo uma coordenadora nutricionista, um gerente do processo de compras, um ajudante nas planilhas de compras, um coordenador de expedição e logística, e um estoquista”.

Constatou-se que apesar de ser uma empresa instalada em vários estados, com várias unidades em operação, ainda não foi possível se conseguir uma melhoria no processo de compras, o que dificulta a execução no trabalho no dia-a-dia, pois a automação proporcionaria vários relatórios ao gerente, para tomar decisões quanto aos fornecedores e produtos de maneira mais ágil e eficiente.

Mediante esta informação, foi perguntado ao gerente de compras se ele tem conhecimento sobre os critérios para avaliar e selecionar fornecedores de acordo com a Associação Brasileira de Profissionais da Qualidade de alimentos, e ele respondeu:

“Não, não tenho conhecimento teórico, sei muito na prática, a minha formação é apenas até o segundo grau completo, não fiz um curso superior e não sou especialista na área, a minha função de gerente do processo de compras equivale a minha experiência e vivência na prática”.

Dois fatores merecem destaque nesta afirmativa. O primeiro é que o gerente de compras da empresa não possui qualificação para o cargo, desenvolvendo suas atividades de maneira prática. Segundo que os critérios para se avaliar e selecionar fornecedores, de acordo com a Associação Brasileira de Profissionais da Qualidade de Alimentos, determina um padrão que visa auxiliar no processo de compras, otimizando as atividades deste setor. E o gerente da empresa, afirmou não ter conhecimento destes critérios.

Assim lhe foi perguntado sobre as suas funções na Nutribem, e o mesmo afirmou:

“Gerencio todo processo de compras. - Confiro os pedidos de compra que chegam via email pelas filiais. Realizo o desenvolvimento e homologação de novos fornecedores de forma a obter melhores preços, condições de pagamento e prazos de entrega. Entro em contato com os fornecedores específicos solicitando o produto desejado, e as respectivas quantidades. Faço conferência dos produtos no estoque. Certifico se todo produto solicitado foi entregue corretamente pelo fornecedor, certificando o valor do boleto da mercadoria solicitada a ser pago. Entrego nota de compra para responsável que irá receber os produtos dos fornecedores para conferência. - Resolvo qualquer problema relacionado aos fornecedores, exemplo: preço errado do produto no momento da entrega, quantidade de produto solicitada faltando ou produto a mais, prazo de entrega e entrega de produto sem qualidade (estragado, aparência feia, embalagem violada ou amassada. - Certifico do envio dos produtos solicitados pelas filiais, conforme pedido enviado via email”.

Apesar de todo este trabalho, constatou-se que não há um controle quanto a quantidade de produtos pedidos pela filial. Os pedidos vão chegando por *email* e as compras são efetuadas, sem a preocupação de controlar a quantidade de produtos pedidos, a comparação entre a quantidade de pedidos entre as filiais e até mesmo não se trabalha com estoque mínimo.

Como mencionado anteriormente, o gerente de compras não tem conhecimento sobre os critérios de avaliação e seleção de fornecedores de acordo com a Associação Brasileira de Profissionais da Qualidade de alimentos, por isto lhe foi perguntado quais os critérios adotados:

“Basicamente nós adotamos apenas dois critérios que é o preço do produto e o prazo que os fornecedores levam para entregar

esse produto, não existindo uma regra de número mínimo de fornecedores homologados para cada tipo de produto, não sendo necessário os fornecedores apresentarem algum tipo de certificação. Sei que outros critérios são importantes como a variedade de produtos e confiabilidade, mas a empresa hoje vê somente a questão do preço e prazo de entrega”.

No ramo da alimentação, a literatura aponta alguns critérios para avaliação e seleção de fornecedores e, sobre o tema, estudos de Viena (2009) e Bonfim (2003) citam os mais comuns e indispensáveis. Os autores apontam ainda que os aspectos que mais se sobressaem na avaliação do desempenho de fornecedores das indústrias de alimentos são a entrega e qualidade, pois grande parte dos produtos é perecível, ou tem data de validade limitada. E na fala do gerente, o quesito qualidade não foi apontado como um critério primordial. Quanto aos prazos de entrega, o gerente explicou que:

“A solicitação de compras na empresa acontece às segundas e terças-feiras, os pedidos de carnes. Às terças e sexta-féias são realizados os pedidos de verduras, e dependendo do fornecedor, uma ou duas vezes por semana é feita a entrega do produto. Os insumos não estocáveis são comprados conforme necessidade. Os insumos que são aleatórios não têm dia certo, isto é, depende do dia que ficar pronta a planilha de pedido desses tipos de produtos. Para fornecedores de carne normalmente demanda-se em torno de 14 ou 21 dias, dependendo se for bovina, suína ou de frango. Cada fornecedor tem a sua particularidade de acordo com a exigência e necessidade do cliente, no caso de verduras e frutas se for solicitado exemplo hoje pela manhã, amanhã eles já entregam”.

Os fornecedores são vistos como um pilar essencial para qualquer negócio e, por isso, devem satisfazer aos indicadores de desempenho. Para optar pelos fornecedores mais compatíveis à organização, é preciso utilizar-se de indicadores de desempenho que comprovem quais resultados os fornecedores alcançam, a qualidade dos produtos e serviços que oferecem, sua pontualidade, valor atribuído à marca, responsabilidade, compromisso e grau de confiança, ou seja, o que o fornecedor pode acrescentar nos resultados finais almejados. Deve-se também levar em conta os benefícios que trazem para a empresa (TOLEDO *et al.*, 2013).

Foi perguntado também sobre o preço oferecido pelo fornecedor.

“Na Nutribem refeições coletivas quando o gerente do processo de compras consegue fazer cotação, o fornecedor que estiver com o produto mais barato vai ser escolhido para aquele produto. É realizada a elaboração de planilhas com base na última compra, e feitas pesquisas. As próximas compras são baseadas nessas planilhas. Percebemos que, com esse procedimento houve redução de 30% nos custos. O fornecedor tem no máximo 35 dias para entregar a mercadoria, mas por vezes é necessário se obter a mercadoria de maneira ágil, para repassar o produto”.

Além disso, o departamento de compras pode assumir outros papéis como, por exemplo, a negociação de preços com seus fornecedores. Essa negociação é essencial para que seja alcançado um preço final competitivo. Além disso, o departamento de compras também participa do gerenciamento de estoques, uma vez que é o responsável pelo atendimento equilibrado da necessidade de materiais para toda a empresa, de forma que não falem insumos para um departamento, e sobrem em outro. Esse gerenciamento do estoque está diretamente ligado às quantidades e tipos adquiridos, influenciando diretamente na situação financeira da empresa. Dessa forma, as compras são responsáveis pelo equilíbrio dos estoques (DIAS, 2003).

Com relação ao atendimento, o gerente relatou:

“Uma das boas práticas em gestão de compras é conseguir um bom relacionamento com os fornecedores, em que todos ganhem e saiam satisfeitos com a negociação. A forma de negociação com o fornecedor é realizada pelo telefone, com base nos produtos oferecidos, preço do produto, a forma com que o pedido é entregue e o prazo para entrega. O bom relacionamento com o fornecedor influencia na qualidade do produto e satisfação com fornecedor”.

Tratando-se do relacionamento com fornecedores, é possível alcançar melhores parcerias quando são desenvolvidas ações conjuntas no contexto das compras e da gestão de relacionamento com fornecedores, permitindo o aumento do poder de compra e o grau de representatividade da empresa compradora, o que reflete positivamente na imagem do fornecedor (GÓMEZ; UMAÑA; VINASCO, 2008).

Quanto a qualidade do produto, o gerente afirmou que:

“A qualidade adequada do produto é avaliada conforme condições de acondicionamento: embalagem limpa e íntegra, alimento sem contato direto com papel, papelão ou plástico reciclado; Características sensoriais do produto (cor, odor, sabor, textura); Latas: sem ferrugem, estufadas ou amassadas; Vidros: ausência de trinca, bem fechados e sem sinal de estufamento da tampa; Temperatura dos produtos, quando aplicável”.

De acordo com a Associação Brasileira dos Profissionais da Qualidade de Alimentos (2009), a avaliação de fornecedores de alimentos deve seguir critérios básicos, de acordo com a empresa compradora. Entretanto, o trabalho do setor de qualidade de uma empresa alimentícia é essencial para que atenda aos clientes de forma hábil, eficiente e adequada. A qualidade dos alimentos é alcançada pelo conjunto de importantes fatores que permitem a garantia de características nutricionais, sanitárias e a higiene dos mesmos, conforme estabelecido por órgãos do ramo alimentício.

Foi perguntado ainda, como o gerente faz a escolha dos fornecedores e ele explicou que:

“Se o local é propício para comprar os produtos, com relação a higienização, a aparência dos produtos, a variedade dos produtos, se o preço é viável, a temperatura que os produtos são acondicionados. Toda questão de limpeza (prateleiras, chão, bancadas), a aparência dos atendentes (uniformes limpos), além da organização e disposição dos produtos. O armazenamento e manuseio correto dos produtos garantem sua conservação. A empresa conta atualmente com 40 a 50 fornecedores de alimentos”.

Os padrões de qualidade na apresentação do produto são características que influenciam na decisão de compra por parte do consumidor. Aqui a área de qualidade deve desenvolver e aplicar métodos e processos que avaliem o desejo do consumidor e a qualidade que este espera de um produto, prevalecendo as impressões sensoriais, as embalagens e outros aspectos que variam conforme o produto (LOPES *et al.*, 2004).

E por fim, perguntou-se se é considerada a quantidade mínima de estoque para se fazer o cálculo da quantidade do pedido de compras, sendo relatado pelo gerente:

“O pedido de compras vai variar de unidade para unidade, de acordo com as quantidades de compras mensais, e o que se precisa comprar. Diante da necessidade de cada local, na matriz e filiais de MG, o pedido de compras é feito semanalmente, nas regiões do estado da BA e GO quinzenalmente, e no estado de SP mensalmente, devendo ser programado com os pedidos durante esse prazo. Na empresa, temos data para receber os pedidos e enviar os relativos às carnes, verduras e pães, sendo os demais aleatórios, conforme necessidade. Para o pedido de compra é preciso um prazo correto estipulado para que haja entrega em tempo hábil, sendo normalmente de uma semana. Dessa forma, há cronograma de data envio para mercado. Na Nutribem existem dias determinados para se comprar os produtos, de acordo com a entrega dos fornecedores, exemplo os pedidos de carnes chegam na segunda e na quarta e de verdura na terça e quinta e os pães e outro produtos alimentícios na sexta-feira. As compras são feitas em torno de 10% com base no estoque”.

Todas as empresas precisam da interação entre seus processos, setores ou departamentos para alcançar seus objetivos, e as compras representam uma parte fundamental. Esta área está diretamente ligada à todas as outras, recebendo e processando informações necessárias à alimentação de todos os outros departamentos, pois, de uma forma ou de outra, todos eles dependem de recursos para funcionar (HONG, 2010).

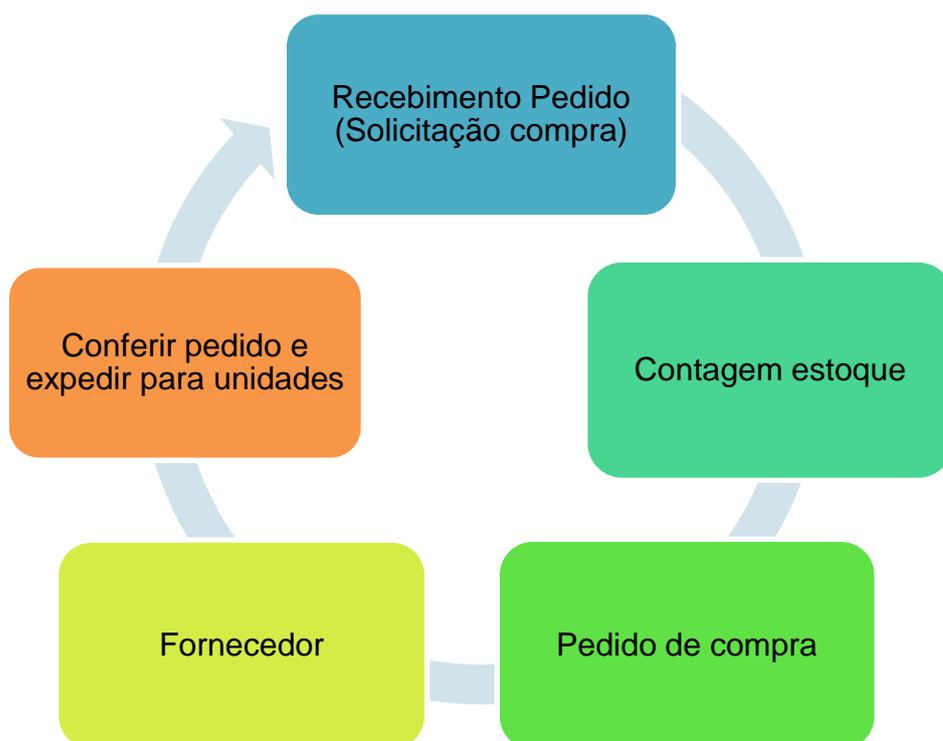
Portanto, a empresa Nutribem não tem um procedimento e um fluxograma formalizados. O processo de compras estabelecido é completamente manual, no qual acontecem o recebimento, separação e entrega para unidade (expedição). O processo de compras conta com cinco funcionários, sendo uma coordenadora nutricionista, um gerente do processo de compras, um ajudante nas planilhas de compras, um coordenador de expedição e logística, e um estoquista.

O Fluxo de compras da empresa acontece primeiramente com o recebimento do pedido pela matriz, onde a nutricionista de cada estabelecimento manda um *email* para a coordenadora, e responsável pela compra, que confere todo o pedido e então é feita a contagem de estoque. Após feita a contagem de estoque, que não acontece de forma contínua, sendo

importante e necessária uma planilha com todos os produtos e suas respectivas quantidades. Para que haja um melhor controle, o pedido é devolvido para as “filiais”, com as alterações. .

Assim que é feito o pedido de compras, os devidos fornecedores específicos de cada produto entregam os pedidos no local específico de recebimento e estocagem, onde a nota da compra é conferida pelo responsável do estoque, que obtém a relação dos itens da compra, bem como os dados do pedido de compras para conferência com relação ao preço, quantidade do produto solicitado, e a verificação se todos os produtos estão sendo entregues. Após a conferência, o responsável assina o canhoto e paga o boleto. Estas etapas são representadas na Figura 6.

Figura 6 – Fluxograma do processo de compras



Fonte: Autoria própria

O pedido de compras vai variar de unidade para unidade, de acordo com as quantidades das compras mensais, e o tipo do material requerido. Diante da necessidade de cada local, na matriz e filiais de MG, o pedido de compras é

feito semanalmente, nas regiões do estado da BA e GO quinzenalmente, e no estado de SP mensalmente, devendo ser programados os pedidos durante esse prazo.

4.3 Processo Atual de Seleção e Avaliação de Fornecedores de Alimentos

O processo de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos da empresa Nutribem é constituído por alguns critérios utilizados pela empresa, que permitem identificar e selecionar os fornecedores de alimentos conforme as exigências e necessidades que a empresa apresenta

4.3.1 Processo de Seleção de Fornecedores

O processo de seleção de fornecedores feito pela empresa Nutribem Refeições Coletivas inclui alguns critérios que dirão se o fornecedor está apto a fornecer para a Nutribem, sendo eles:

- a) É avaliado o fornecedor que tem capacidade para oferecer as quantidades necessárias do produto solicitado, ou seja, se o fornecedor consegue atender a quantidade do produto que a empresa solicita, de acordo com a necessidade do cliente, destacando sua habilidade técnica, se o mesmo possui habilidade para produzir ou fornecer o produto desejado. Não há formulários específicos usados no processo de seleção dos fornecedores, sendo tal seleção de fornecedores feita pela matriz;
- b) Confiabilidade no mercado, ou seja, se o fornecedor possui reputação de idoneidade conhecida no mercado, pelos seus produtos.

Somente depois disso é feito o contrato com os fornecedores que vendem por atacado, onde é especificado que o produto oferecido pelo fornecedor já contratado deve atingir a necessidade dos clientes, e só depois que eles são cadastrados no sistema como aptos, ou seja, homologados, é que podem iniciar fornecimentos.

Os critérios de seleção dos fornecedores deveriam ser diferentes, conforme o tipo de produto alimentício. Ex. produtos perecíveis, refrigerados, frigorificados, enlatados, etc. No entanto, a empresa usa como critérios basicamente o preço e prazo de entrega, não existindo uma regra de número mínimo de fornecedores homologados para cada tipo de produto, e não sendo exigido dos fornecedores a apresentação de algum tipo de certificação.

4.3.2 Processo de Avaliação de Fornecedores

A avaliação dos fornecedores é feita por meio de critérios de qualidade, de entrega, flexibilidade, e também leva em consideração os custos, sendo estes avaliados pelo processo, contando também com o conhecimento do fornecedor no mercado, principalmente se o fornecedor já entrega em empresas do ramo alimentício.

Os indicadores de desempenho hoje utilizados pela empresa são:

- a) A qualidade adequada do produto, sendo avaliada conforme
Condições de acondicionamento: embalagem limpa e íntegra, alimento sem contato direto com papel, papelão ou plástico reciclado;
Características sensoriais do produto (cor, odor, sabor, textura);
Latas: sem ferrugem, estufadas ou amassadas; Vidros: ausência de trinca, bem fechados e sem sinal de estufamento da tampa;
Temperatura dos produtos, quando aplicável;
- b) A quantidade entregue de acordo com a solicitação;
- c) A pontualidade, sendo que a empresa não utiliza nenhuma fórmula que considera esses três critérios, não sendo feito nenhum acompanhamento das avaliações de cada fornecedor, não apresentando nenhum procedimento documentado e nenhum formulário de registro

A empresa descreve que os três maiores problemas com fornecedores são: a) prazo de entrega (a pontualidade); b) os custos, e; c) a qualidade, sendo que o nutricionista responsável faz todo o acompanhamento dessa avaliação.

Dentro da empresa não existe um padrão de frequência de quando esses fornecedores são avaliados, acontecendo sempre que necessário, ou seja, quando ocorre algum problema com relação ao prazo de entrega e/ou quantidade entregue do produto. A empresa ainda não possui um critério específico para descredenciamento de fornecedores.

O colaborador responsável por receber a mercadoria do fornecedor verifica as condições de higiene do entregador (uniforme), do veículo (ausência de sujidades ou de produtos contaminantes para alimentos), e se este está adequado para o tipo de alimento transportado (sob temperatura controlada, quando for o caso), sendo essa avaliação feita no centro de distribuição (CD). Ocorrendo qualquer anormalidade que comprometa a segurança do alimento, o Departamento de Suprimentos é imediatamente comunicado para iniciar ação junto ao fornecedor, e a mercadoria é devolvida. Entretanto, o responsável pelo recebimento não utiliza nenhum formulário específico, utilizando somente a nota fiscal do pedido para conferência do produto, conforme quantidade descrita na nota.

O coordenador de expedição e logística, que é responsável pelo controle das mercadorias entregues pelos fornecedores, registra as verificações na planilha de Controle de Temperatura e Recebimento, observando os itens:

- a) Rotulagem contendo CNPJ, nome e endereço do fabricante, distribuidor ou importador, lote, data de fabricação e de validade;
- b) Presença do carimbo do SIF/ SISP em produtos de origem animal;
- c) Condições de acondicionamento: embalagem limpa e íntegra, alimento sem contato direto com papel, papelão ou plástico reciclado;
- d) Características sensoriais do produto (cor, odor, sabor, textura);
- e) Latas: sem ferrugem, estufadas ou amassadas;
- f) Vidros: ausência de trinca, bem fechados e sem sinal de estufamento da tampa;
- g) Temperatura dos produtos, quando aplicável.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Segundo Dias (2003), as compras são processos essenciais de um departamento de materiais ou suprimentos, e devem ser realizadas de modo a satisfazer as necessidades materiais ou de serviços, na quantidade necessária, e dentro dos padrões e previsões orçamentárias da empresa. O processo produtivo exige a aquisição de matérias-primas, componentes, equipamentos e serviços que permitam produzir os bens necessários, de modo a atender a demanda.

Na empresa o gerente do processo de compras não tem responsabilidade de gerenciar estoque, mas o mesmo faz isso pois não tem uma relação concreta dessa quantidade, sendo de sua responsabilidade o gerenciamento de compras. Os produtos solicitados para compra chegam por *email*, e então são relacionados com o que se precisa comprar, observando-se quantidade em estoque. O gerente tenta resolver qualquer tipo de problema com o fornecedor, e está na empresa há um ano.

Conforme Dias (2003), o gerenciamento do estoque está diretamente ligado às quantidades e tipos adquiridos, influenciando diretamente na situação financeira da empresa. Dessa forma, as compras são responsáveis pelo equilíbrio dos estoques.

Na unidade, o estoquista deveria conferir o pedido com a nota fiscal do fornecedor antes mesmo de descarregar a mercadoria. Entretanto, o estoquista não confere corretamente o produto no momento em que o fornecedor entrega a mercadoria. Foi detectado, no momento da entrevista, que um fornecedor havia enviado um produto de bonificação para a empresa, juntamente com outros produtos solicitados, e este fornecedor estava cobrando o valor do produto na nota. Se o responsável pelo recebimento da mercadoria não ficar atento e não conferir o produto, assinando a nota, a empresa paga por aquilo.

Conforme Hong (2010), todas as empresas precisam da interação entre seus processos, setores ou departamentos para alcançar seus objetivos, e as compras representam uma parte fundamental. Esta área está diretamente ligada a todas as outras, recebendo e processando informações necessárias à alimentação de todos os outros departamentos, pois, de uma forma ou de outra, todos eles dependem de recursos para funcionar.

Na empresa, o gerente do processo de compras tem data para receber os pedidos e enviar os relativos às carnes, verduras e pães, sendo os demais aleatórios, conforme necessidade. Para o pedido de compras é preciso um prazo correto estipulado para que haja entrega em tempo hábil, sendo normalmente de uma semana. Dessa forma, há cronograma de data envio para mercado.

Para Dias (2003), o departamento de compras pode assumir outros papéis por necessidade, como por exemplo a negociação de preços com seus fornecedores. Essa negociação é essencial para que seja alcançado um preço final competitivo. Também participa do gerenciamento de estoques, uma vez que é responsável pelo atendimento equilibrado da necessidade de materiais para toda a empresa, de forma que não falem insumos para um departamento, e sobrem em outro.

Na Nutribem refeições coletivas existem dias determinados para se comprar os produtos, de acordo com a entrega dos fornecedores. As compras são feitas em torno de 10% com base no estoque, não tendo por vezes a relação dos itens em estoque em mãos. O *software* Teknisa possui todos os dados para que seja gerado o processo de compras, efetivando assim os pedidos de compra.

Ainda segundo Dias (2003). A evolução do departamento de compras foi necessária para atender à competitividade do mercado, alçando a empresa aos postos mais altos, ao mesmo tempo oferecendo bons preços. Por isso, deve-se ter especial atenção aos quesitos volume, preço, prazo e qualidade de materiais adquiridos

A solicitação de compras na empresa acontece às segundas e terças-feiras, para os pedidos de carnes. Às terças e sexta-féias são realizados os pedidos de verduras, e dependendo do fornecedor, uma ou duas vezes por semana é feita a entrega do produto. Os insumos não estocáveis são comprados conforme necessidade. Os insumos considerados aleatórios não têm dia certo para a compra, isto é, depende do dia que ficar pronta a planilha. A empresa utiliza planilha de pedido de compras manual. Não há sistema gerencial de compras, e o gerente do processo de compras alegou ser difícil conseguir cotação do fornecedor manualmente. Quando um fornecedor está vendendo um produto que ninguém tem, ele cobra mais caro, afirmou.

Dias (2003) relata que, no sistema produtivo, a manutenção do volume de vendas e do perfil competitivo desejado por uma marca exigem a redução máxima de custos, sem prejudicar a qualidade, e são objetivos básicos.

Na Nutribem refeições coletivas, quando o gerente do processo de compras consegue fazer a cotação, o fornecedor que estiver com o produto mais barato vai ser escolhido para aquele produto. É realizada a elaboração de planilhas com base na última compra, e feitas as pesquisas para a cotação. As próximas compras são baseadas nessas planilhas. Segundo o gerente, com esse procedimento houve redução de 30% nos custos. O fornecedor tem, no máximo, 35 dias para entregar a mercadoria, mas por vezes é necessário se obter a mercadoria de maneira ágil, para repassar o produto.

Conforme Hong (2010), para agregar preço, confiança, qualidade e pontualidade, as empresas compradoras buscam estratégias que propiciem a melhoria do desempenho do fornecedor, avaliando o resultado de suas operações, incentivando melhor desempenho, fomentando a concorrência entre fornecedores, e levando-os ao desenvolvimento que seja adequado ao que a empresa busca

Durante a entrevista e acompanhamento da rotina na empresa com relação ao processo de compras e aos critérios de avaliação e seleção de fornecedores, nota-se a importante contribuição ao se propor melhorias nestes processos de seleção e avaliação de fornecedores.

Segundo Sousa e Carmo (2015), o objetivo da seleção de fornecedores é reduzir riscos possíveis nas compras, diminuir gastos, e consolidar uma relação de confiança entre empresa e fornecedor.

Na empresa, o estoquista é o coordenador de expedição e logística, e no momento em que está recebendo a produto do fornecedor, não tem um formulário específico para a conferência, verificando o recebimento apenas com base na nota fiscal e na planilha feita pelo responsável pelo processo de compras.

Importante recuperar a necessidade de que o processo de avaliação seja feito com base em indicadores, conforme explicitado por Bonfim (2003):

- Indicador Qualidade: avalia se o produto está dentro do padrão estabelecido pela ficha técnica;

- Indicador Quantidade: avalia se a quantidade está de acordo com a solicitada ao fornecedor.
- Indicador Confiabilidade: avalia se a entrega dos produtos foi realizada na data combinada. A data de entrada na central de distribuição é registrada na portaria de recebimento da empresa. Essa informação é cruzada com a que foi definida previamente, no momento da negociação entre a área comercial e o fornecedor, e que está disponível na base de dados;
- Indicador Pontualidade: avalia o horário de entrega. O sistema que acusa a entrada da carga na portaria da central de distribuição armazena a informação do horário, comparando-o com o estabelecido previamente pela área de logística;
- Indicador Equipamentos: avalia se o contentor está de acordo com o especificado na ficha técnica.

Na empresa, não é feito nenhum acompanhamento e monitoramento do desempenho de fornecedores de alimentos. A empresa não utiliza indicadores de desempenho ou critérios para avaliar seus fornecedores de alimentos

Conforme Marinho e Amato Neto, (2001), um modo de facilitar a escolha de fornecedores é optar por aqueles que possuem certificação de qualidade. A certificação garante que a certificada foi submetida às avaliações dos padrões de qualidade e desempenho

A unidade não conta com critérios específicos de seleção de fornecedores, embora saiba de sua importância e dos benefícios que possa trazer.

A avaliação de desempenho dos fornecedores permite a elaboração de indicadores que classifiquem o fornecedor. Seu objetivo é o monitoramento dos resultados dos fornecedores e, em caso de resultado insatisfatório, dar aos fornecedores a oportunidade de melhoria de seus produtos e processos (TANACA *et al.*, 2012).

Na unidade, o gerente do processo de compras tem a consciência da importância da avaliação dos fornecedores, porém na empresa não existe nenhum protocolo estabelecido, inviabilizando o acompanhamento e desenvolvimentos dos respectivos fornecedores, com o intuito de maximizar a qualidade do produto final

No ramo da alimentação, a literatura aponta alguns critérios para avaliação de desempenho de fornecedores e, sobre o tema, estudos de Viena (2009) e Bonfim (2003) citam os mais comuns e indispensáveis. Os autores apontam ainda que os aspectos que mais se sobressaem na avaliação do desempenho de fornecedores das indústrias de alimentos são a entrega e qualidade, pois grande parte dos produtos é perecível, ou tem data de validade limitada.

Na empresa os critérios utilizados pela empresa para selecionar e avaliar os fornecedores de alimentos são basicamente: preço e prazo de entrega. Para fornecedores de carne normalmente demanda-se em torno de 14 ou 21 dias, dependendo se for bovina, suína ou de frango. Cada fornecedor tem a sua particularidade de acordo com a exigência e necessidade do cliente.

Para os órgãos de certificação e controle, alguns critérios cabíveis à seleção de fornecedores não dependem do setor de atuação. Porém, na área da alimentação, alguns aspectos específicos relacionados aos fornecedores devem ser atentamente avaliados, pois a segurança alimentar é essencial, uma vez que trata da proteção da saúde do consumidor. A referência internacional, de acordo com a segurança alimentar, é a norma do *Codex Alimentarius*, instituída em 1961, com a participação de 152 países membros da Organização Mundial do Comércio – OMC. Esta é a referência máxima para os requisitos internacionais estabelecidos no tocante à segurança de alimentos, mundialmente reconhecida.

Os critérios mais importantes da avaliação de fornecedores de alimentos, na visão da empresa, é antes de mais nada o preço, sendo importante também a variedade, o *mix* de produtos, confiabilidade na entrega, agilidade na entrega e logística bem ampla.

De acordo com a Associação Brasileira dos Profissionais da Qualidade de Alimentos (2009), a avaliação de fornecedores de alimentos deve seguir critérios básicos, de acordo com a empresa compradora. Entretanto, o trabalho do setor de qualidade de uma empresa alimentícia é essencial para que atenda aos clientes de forma hábil, eficiente e adequada. A qualidade dos alimentos é alcançada pelo conjunto de importantes fatores que permitem a garantia de características nutricionais, sanitárias e a higiene dos mesmos, conforme estabelecido por órgãos do ramo alimentício

A empresa também não tem determinada uma frequência com que os fornecedores são avaliados, e não há um *feedback* do resultado da avaliação aos fornecedores, e nem mesmo são solicitadas ações corretivas a serem cumpridas pelos fornecedores

Foi observada a necessidade de se ter um fluxograma manual com as etapas do processo de compras, treinamento e conscientização do estoquista e do coordenador de expedição e logística sobre a importância de se conferir produto quando o pedido é entregue pelo fornecedor. Adicionalmente, se torna importante o bom relacionamento dos mesmos com o gerente do processo de compras, tanto no estabelecimento de critérios de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos, quanto no conhecimento mais aprofundado de cada fornecedor, e na necessidade de sempre realizar a cotação de preços. Além disso, é importante a criação de estratégias a fim de minimizar prazos de entrega atrasados pelo fornecedor, com o objetivo de se diminuir os possíveis erros, e garantir a qualidade do serviço, de forma a satisfazer o cliente.

Um plano de ação proposto seria a empresa estabelecer uma sistemática de seleção e avaliação de fornecedores para auxiliar na operação de um restaurante de refeições coletivas, buscando identificar critérios de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos na organização em estudo, para maximizar a qualidade das refeições servidas e melhorar consequentemente toda etapa do processo de relacionamento com fornecedor.

A seguir, o Quadro 5 apresenta as ações propostas para a empresa, com os possíveis benefícios esperados por essas ações, e os autores que dão suporte para que essas ações sejam colocadas em prática.

Quadro 4 – Ações propostas e benefícios esperados

Ações Propostas	Benefícios Esperados	Autores para Suporte
Fluxograma do processo de compras / Sistema gerencial de compras	Melhor controle da data certa de fazer o pedido de compras e as respectivas quantidades Reduzir custos Controle mais eficaz do estoque	Dias (2003) Hong (2010)
Estabelecer cronograma com data para envio de pedido de todos os produtos	Minimizar erros com relação a falta do produto Melhor controle estoque	Dias (2003) Hong (2010)
Planilha com funcionário apto para gerenciar estoque	Quantificar com eficácia a quantidade correta de cada produto presente no estoque Reduzir custos	Dias (2003) Hong (2010)
Formulário específico para conferir produtos entregues pelo fornecedor	Reduzir custos Controle quantidade correta de cada produto	Toledo <i>et al.</i> , (2013)
Interação gerente do processo de compras e estoquista	Alcançar objetivos da empresa Reduzir custos	Hong (2010) Figueiredo <i>et al.</i> , (2009).
Fazer cotação de todos os fornecedores e posteriormente seleção dos mesmos	Reduzir custos Melhor qualidade dos produtos	Sousa e Carmo (2015) Franco Junior (2012)
Negociar preço com fornecedor	Preço competitivo	Dias (2003) Franco Junior (2012)
Criar estratégias como melhoria no desenvolvimento do fornecedor	Agregar preço, confiança, qualidade e pontualidade	Hong (2010) Tanaca; <i>et al</i> (2012)
Critérios para avaliação e seleção de fornecedores e indicadores de desempenho	Melhorar qualidade serviço e produto final Reduzir riscos possíveis na	Marinho e Amato Neto (2001)

dos mesmos	compra, diminuir gastos, consolidar relação confiança entre empresa e fornecedor	Bonfim (2003) Sousa e Carmo (2015)
Acompanhamento e monitoramento do desempenho de fornecedores de alimentos	Elaboração de indicadores que classifiquem o fornecedor Monitoramento do desenvolvimento e evolução do fornecedor com relação ao produto e processo	Tanaca; <i>et al</i> (2012) Viena (2009) Bonfim (2003)

Fonte: Autoria própria

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa abordou os critérios de seleção e avaliação de fornecedores aplicados em um restaurante de refeições coletivas na cidade de Paracatu – mg. Para a avaliação e seleção de fornecedores, usou-se técnicas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso sobre o tema critérios de seleção e avaliação de fornecedores

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os critérios de seleção e avaliação de fornecedores aplicados em um restaurante de refeições coletivas, situada na cidade de Paracatu–MG e propor-lhe melhorias visando à eficiência dele. Apoiou-se como instrumento de coleta de dados entrevistas com aplicação de questionários semiestruturados junto aos envolvidos no processo de seleção e avaliação de fornecedores, e em observação direta no local de trabalho.

Primeiramente realizou-se as entrevistas, com análise do processo atual de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos, os quais permitiram identificar quais são os critérios estabelecidos pela empresa para avaliar e selecionar seus fornecedores, a fim de propor melhorias no processo de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos.

Em seguida, procedeu-se à análise dos critérios utilizados, a qual possibilitou a identificação de falhas e problemas existentes. Tendo identificado o principal problema referente ao processo de pedido de compras e conferência do mesmo entregue pelo fornecedor, não utilizando critérios de avaliação e seleção de fornecedores, que como visto na literatura e quando comparado fazem diferença na qualidade do produto final.

Uma sugestão indicada foi a necessidade de se ter um fluxograma manual com as etapas do processo de compras, treinamento e conscientização do estoquista e coordenador de expedição e logística sobre a importância de conferir produto quando o mesmo é entregue pelo fornecedor, estabelecer critérios de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos, criar estratégias a fim de minimizar prazos de entrega atrasados pelo fornecedor

Todos os objetivos específicos propostos nesta pesquisa foram alcançados: foram identificados os critérios de seleção e avaliação de fornecedores de alimentos da organização; foram analisados

comparativamente os critérios atuais utilizados pela organização com a literatura; e foram propostas melhorias na seleção e avaliação de fornecedores na organização.

Com relação as restrições e limitações encontradas no decorrer do estudo se dá pela busca de protocolos de modelos de existentes de avaliação e seleção de fornecedores de alimentos, bem como artigos relacionados mais especificamente a área de alimentação, com foco em refeições coletivas

Sugere-se para trabalhos futuros a implantação de um modelo de avaliação e seleção de fornecedores. Outra sugestão é incluir o processo de compras bem como o treinamento e capacitação dos envolvidos no processo. Esta pesquisa será apresentada aos gestores da empresa como uma proposta para melhoria do processo de avaliação e seleção de fornecedores.

REFERÊNCIAS

ABIA. **A indústria de alimentação** – Credibilidade que alimenta o mercado. 2017. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/livro50anosABIA.pdf>>

ABNT. **NBR ISO 9001:2015**. Define os requisitos para colocar um sistema de gestão da qualidade em vigor. Disponível em: <www.abnt.org.br/publicacoes2/category/145-abnt-nbr-iso-9001>

ARAVECHIA, C. H. M.; PIRES, S. R. I. Gestão de cadeia de suprimentos e avaliação de desempenho. ENANPAD (Encontro Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração), 23. Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: UFSC, 2000.

ARAZ, C.; OZKARAHAN, I. **Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure**. *International Journal of Production Economics*, v. 106, p. 585-606, 2007. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2006.08.008>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PROFISSIONAIS DA QUALIDADE DE ALIMENTOS. **Manual de programa de fornecimento com garantia da qualidade para as empresas de alimentos**. 6.ed. 2009.

BANSAL, P.; ROTH, K. **Why companies go green: a model of ecological responsiveness**. *Academy of Management Journal*, v.43, n.4, p. 717-736, 2000. <http://dx.doi.org/10.2307/1556363>.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/Logística empresarial**. 5ed. Porto Alegre: Bookman 2006.

_____. **Logística Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BARBOSA, D. H. *et al*. Sistema de medição de desempenho e a definição de indicadores de desempenho para a área de logística. **XIII SIMPEP** - Bauru, SP, Brasil. 2006. Disponível em: www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/779.pdf.

BOCKEN, N. M. P.; SHORT, S. W.; RANA, P.; EVANS, S. **A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes**. *Journal of Cleaner Production*, v. 65, p. 42-56, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>.

BONFIM, R. M. **Análise do desenvolvimento e implementação de sistemas de avaliação de desempenho no abastecimento de frutas, legumes e verduras em uma rede varejista no Brasil**. 2003. Dissertação (Doutorado em Engenharia de Produção)-Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2003. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000136&pid=S0104-530X201400040000900002&lng=pt.

BOONS, F.; LUDEKE-FREUND, F. **Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda**. Journal of Cleaner Production, v.45, n.1, p. 9-19, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.07.007>.

BRASIL. Agência de Vigilância Sanitária. **Certificação Alimentar**. 2016. Disponível em: <<http://portal.anvisa.gov.br/registros-e-autorizacoes/alimentos>>

CAMARGO JUNIOR, J. B. de. **Um Modelo de Utilização de Computação em Nuvens para Empresas Atuando em Cadeias de Suprimentos Operando no Brasil**. 2015. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios, Programa de Pós-Graduação em Administração. Disponível em: <<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/aluno/visualiza.php?cod=1477>> Acesso em: 19 jun. 2017.

CASTRO, W.A.S.; GÓMEZ, O.D.C.; FRANCO, L.F.O. Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. **Cuadernos de Administración**, vol. 22, núm. 38, enero-junio, 2009, pp. 145-167. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colômbia.

CEPEA/USP. **Agronegócio Brasileiro: Perspectivas, desafio e uma agenda para seu desenvolvimento**. 2013. Disponível em: <www.cepea.esalq.usp.br/especialagro/EspecialAgroCepea> Acesso em: 29 ago. 2016.

CHIOCHETTA, J.C.; HATAKEYAMA, K.; LEITE, M. L. G. **Evolução histórica da indústria brasileira: desafios, oportunidades e formas de gestão**. 2004. Congresso Brasileiro do Ensino de Engenharia. Disponível em: <http://198.136.59.239/~abengeorg/CobengeAnteriores/2004/artigos/08_190.pdf>

CHRISTOPHER, M. **Logistics and supply chain management**. London, U.K: Pitman, 1992

_____. **Logística e Gerenciamentos da Cadeia de Suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. 5ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

_____. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando redes que agregam valor**. 2ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital

intelectual e o balanced scorecard. **Rev. FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.61-76, maio/ago. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/v5_n2_maio_agosto_2002/reflexoes%20sobre%20a%20avaliacao%20do%20desempenho%20empresaria l.pdf>

COSTA, A. P. P. da. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2008.

COX, J.F; BLACKSTONE, J.H; SPENSER, M.S. APICS Dictionary. 8th ed. Falls Church, VA, 1995.

CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F.; FERRELL, L. K.; FERRELL, O. C.; PINNEY, C. C. **Market-oriented sustainability: a conceptual framework and propositions**. Journal of the Academy of Marketing Science, v.39, n.1, p. 71-85, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0217-2>.

CREPALDI, S. A. Balanced scorecard: um sistema de avaliação de desempenho. **Contabilidade Gerencial**. 5ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CSCMP. **Council of Supply Chain Management Professionals**. 2017. Disponível em: <<http://www.cscmp.org/>>

DALFOVO, O.; LIMA, M. P. de. **Estudo para implantação do balanced scorecard em uma IES como um observatório da educação**. 2010. Disponível em: <www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rcmccuerj/article/viewFile/5522/pdf>

DIAS, M. A. P. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FARIA, C. A. de. Missão, visão e valores: por que, o que e como?. **Boletim Eletrônico Semanal**, 2009. Disponível em: http://www.merkatus.com.br/10_boletim/77.htm>

FERNANDES, C. de A. Balanced Scorecard como Modelo de Gestão Estratégica: um estudo de caso da gol linhas aéreas inteligentes. IV Semana Científica dos Cursos de Administração da Uniminas, 2009. **Anais...** Uberlândia: UNIMINAS, 2005. p.1-15. Disponível em: <http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/historico-do-balanced-scorecard/>

FIESP/ DEPECON. **Federação das indústrias do Estado de São Paulo/ Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos**. 2016. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/sobre-a-fiesp/departamentos/pesquisas-e-estudos-economicos-depecon/>>

FIGUEIREDO, M. A. D *et al.* **Definição de Atributos desejáveis para auxiliar a Auto-avaliação dos Novos Sistemas de Medição de Desempenho Organizacional.** 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n2/26096.pdf>>

FRANCO JÚNIOR, N. C. **Sistema de informação aplicado à agricultura.** 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências). Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/.../11/.../Nelson_Cerino_Franco_Junior_versao_revisa_da.pdf>

GHODSYPOUR, S. H.; O'BRIEN, C. **A decision support system for supplier selection using an integrated analytic hierarchy process and linear programming.** International Journal of Production Economics, v. 56-57, p. 199-212, 1998. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(97\)00009-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(97)00009-1)

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓMEZ, J. C.O.; UMAÑA, M.F.H.; VINASCO, M.A. Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. **Ingeniería y Desarrollo**, núm. 23, enero-junio, 2008, pp. 43-58 Universidad del Norte Barranquilla, Colômbia.

GORDIN, M. H. O. **Cadeia Produtiva da Carne de Frango em Mato Grosso do Sul: Instrumento para desenvolvimento local.** 98f. Dissertação apresentada como pré-requisito para conclusão do Curso de Desenvolvimento Local (Mestrado Acadêmico). Universidade Católica Dom Bosco, Campo Grande, 2003.

HANFIELD, R. *et al.* Avoid the pitfalls in supply development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, p. 37, 2000.

HONG, Y.C. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain.** 4ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

KAMANN, D. F.; BAKKER, E. F. **Changing supplier selection and relationship practices: a contagion process.** Journal of Purchasing and Supply Management, v. 10, n. 2, p. 55-64, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system.** Harvard Business Review. Vol.74, n.1, p.75, Jan./Feb., 1996.

_____. **Mapas Estratégicos:** Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis (Strategy Maps). Trad. Afonso Celso de Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAUARK, F.S; MANHÃES, F. C; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa** : guia prático. Ita- buna : Via Litterarum, 2010.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. *Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management.*** v.9, n.2,1998.

LAMBERT, D.M. *Customer relationship management as a business process. **Journal of Business & Industrial Marketing.*** 25/1, pp.4-17, 2010.

LOPES, E. A.; FURTADO, G. A. P.; ROTONDARO, R. Critérios para seleção de fornecedores em indústrias de alimentos brasileiras. **XI SIMPEP** – Bauru, SP, Brasil, 2004.

MACHADO, G. **Controle de qualidade de alimentos:** boas práticas e certificações. 2015. Disponível em: <<http://foodsafety.myleus.com/control-de-qualidade-de-alimentos/>>

MACHADO, M. R. et al. Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo - Visão e Ação** - vol. 9 - n.3 p. 393-406 set. /dez. 2007. Disponível em: <http://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/173>

MAIA, J. L; OLIVEIRA, G. T de; MARTINS, R. A. **O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v.3, n. 2, p.129-146, maio a agosto de 2008.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. (2007), “**Técnicas de Pesquisa**”. 6a Edição revista e ampliada. Editora Atlas, São Paulo-SP.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. (2010), “**Fundamentos de Metodologia Científica**”. 7a Edição. Editora Atlas, São Paulo-SP.

MARINHO, B.L.; AMATO NETO, J. Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias. **Manufatura classe mundial:** conceitos, estratégias e aplicações. João Amato Neto (organizador). São Paulo: Atlas, 2001.

MARINHO, S. V.; SELIG, P. M. Análise comparativa do balanced scorecard com alguns dos principais sistemas de medição de desempenho. **Revista**

Gestão Industrial, v. 05, n. 03, p. 177-197, 2009. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/download/428/316>>

MELLO, C.H.P.; SILVA, C.E.S. da. TURRIONI, J.B. **ISO 9001:2008** – Sistema de Gestão da Qualidade para operações de produção e serviços. São Paulo: Atlas, 2009.

MURAD, R. de B; LIMA, R. DA S; NETO, M. S. Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais: o caso do Vale da Eletrônica **Production**, vol. 25, núm. 1, enero-marzo, 2015, pp. 1-12.

NEELY, A. *Performance measurement system design*. **International Journal of Operations & Prodcuy Management**, v. 15, 1995.

PALACIO-PAYNE, J; THEIS, M. **Gestão de negócios em alimentação: princípios e práticas** – 12ª edição. São Paulo: Manole, 2015

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2016.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAFAELI, L.; MÜLLER, C. J. Missão declarada e missão desdobrada: uma abordagem para o planejamento estratégico. 2007. **Simpósio de Engenharia de Produção**. 14. São Paulo, Bauru. Disponível em: <www.ecg.tce.rj.gov.br/documents/454798/.../2008%20-%202008CIPAD_NetoFlavia.pdf>

ROCHA, D. J. A. **Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituição do Ensino Superior Privada** – Estudo de caso da unidade de negócios da Universidade Gama. 2000. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78305>

ROMAN, D. J.; ERDMANN, R. H. Fatores de competitividade organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 9, n. 1, p. 27-46, 2012.

SARTI, F.; HIRATUKA, C. Desenvolvimento industrial no Brasil: oportunidades e desafios futuros. **Texto para Discussão**. IE/UNICAMP. n. 187, janeiro 2011.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success - and how you can too**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

SERRA, J. Ciclos e Mudanças Estruturais na Economia Brasileira do Pós Guerra – In: **Instituto Euvaldo Lodi: 30 anos de parceria universidade-indústria, 1969-1999** – (Coordenação Gina Paladino; Elaboração: Lucília Atas Medeiros). 2.ed, Brasília, D.F. : IEL, 2002.

SILVA, R. **Balanced Scorecard – BSC**. Gestão do Ensino Superior. Com que frequência os fornecedores são avaliados? Há um feedback do resultado da avaliação aos fornecedores? São solicitadas ações corretivas por parte dos fornecedores?**Administração da produção**. Tradução Maria Teresa Correia de Oliveira. Revisão Técnica Henrique Luiz Corrêa. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SESI. **Relatório anual 2015**. Disponível em: sc.senai.br/sites/default/files/book_relatorio_anual_fiesc_2015_web.pdf

SIQUEIRA, R. Gerenciamento do Relacionamento com Fornecedores: um estudo de caso em uma indústria de telecomunicações. **Enegep 2005**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0707_1179.pdf

SOUSA, E. P. M.; CARMO, B. B. T. do. **Avaliação de fornecedores de chapa de aço em uma empresa de implementos rodoviários baseada na abordagem multicritério: um estudo de caso**. Production, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132015000300611&script=sci_abstract&tlng=pt

TANACA, E. K. T. *et al.* **Proposta de um modelo de avaliação dos fornecedores do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA): o caso do município de São Carlos – SP**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, 2012. Disponível em: www.scielo.br/pdf/gp/2014nahead/aop_014912.pdf

TOLEDO, J.C.; BORRÁS, M.A.A., MERGULHÃO, R.C., MENDES, G.H.S. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

VIANA, J.C.; ALENCAR, L.H. Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. **Production**, vol. 22, núm. 4, septiembre-diciembre, 2012, pp. 625-636.

TELLES, Vera da Silva. **Pobreza e Cidadania**. São Paulo: USP, Curso de Pós- Graduação em Sociologia: Ed. 34, 2001.

VIEIRA, J.G.V.; COUTINHO, D. P. Avaliação da colaboração logística entre uma distribuidora e seus fornecedores. **Revista Produção e Engenharia**, v. 1, n. 1, p. 53-68, 2016. Disponível em: www.revistaproducaoengenharia.org/arearestrita/arquivos_internos/.../8109_53.pdf

VIEIRA, J.G.V.; YOSHIZAKI, H.; HO, L. ***Collaboration intensity in the Brazilian supermarket retail chain. Supply Chain Management: an international Journal***, v. 14, n. 1, 2009.

VIENA, J.C. **Ferramentas e Técnicas para Seleção e Avaliação de Fornecedores**: um estudo na indústria de brasileira de alimentos. 2009. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009. Disponível em: http://repositorio.ufpe.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/5997/arquivo_982_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

VIVALDINI, M.; PIRES, S.R.I. **Operadores logísticos**: Integrando operações em cadeias de suprimento. São Paulo, Atlas, 2010.

VOLLMAN, T. E., CORDON, C. (1996) **Making Supply Chain Relationships Work**. M2000 Business Briefing, n.8, Lausanne, IMD, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS GERENTE

Formação:

Quanto tempo atua como gerente:

Quanto tempo atua como gerente nesta empresa:

1 Quais as funções que você desempenha na empresa?

2 Você tem conhecimento sobre os critérios para avaliar e selecionar fornecedores de acordo com a Associação Brasileira dos Profissionais da Qualidade de Alimentos?

3 Você pode me descrever o processo de compra utilizado pela Nutribem? (desde o pedido de compra até a compra)

4 Quais os critérios vocês adotam na hora da escolha do fornecedor?

5 Você pode me descrever como a empresa trabalha com:

- a) Os prazos de entrega do produto
- b) Com o preço oferecido pelo fornecedor
- c) Com o atendimento
- d) Com a garantia e a qualidade do produto
- e) Como vocês escolhem o local onde vão fazer as compras? Qtos fornecedores vocês tem?
- f) Qual a quantidade mínima que a empresa compra e de que forma é feito este controle para saber o que deve ser comprado?

6 Como é feito o armazenamento dos produtos adquiridos?

7 Quais as exigências mínimas estabelecidas pela empresa para exercer o controle da qualidade no processo de compras?

8 O processo de compras é manual ou automatizado? Descreva-o.

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS RESPONSÁVEL POR RECEBER A MERCADORIA

Formação:

Tempo que atua na empresa:

Tempo que atua nesta função:

1 Você recebeu algum treinamento para exercer esta função? Como você aprendeu esta tarefa?

2 Me descreva suas atividades no dia a dia.

3 Como é feito o armazenamento das mercadorias recebidas? (Explicar desde quem entrega, como entrega até a estocagem)

4 Como o produto é retirado do estoque?

5 Como você faz o controle de produtos, para a estocagem? E após a estocagem, você é feito o controle de mercadorias vencidas ou danificadas?

6 Como você controla a quantidade de produtos que entram e saem do estoque? (é necessário saber quem retira estes produtos, qual a documentação exigida, quais as assinaturas, etc)

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS NUTRICIONISTA

Formação:

Tempo que atua na empresa:

Tempo que atua na empresa nesta função:

1 Qual o trabalho fornecido pela Nutribem?

2 Quantas refeições vocês servem diariamente? A quem são destinadas?

3 Qual a quantidade de comida que sobra? O que é feito com estas sobras?

4 Como é feito o controle de qualidade destas refeições? Descreva desde o processo de preparação até a entrega das refeições aos funcionários.

5 Descreva o seu trabalho diário dentro da Nutribem

6 A empresa possui outras unidades de atendimento? Como é o atendimento em cada uma delas?

7 Como vocês recebem os pedidos de refeições?

8 Qual a incidência de produto danificado que chega para a preparação dos alimentos?

9 Como é controlado os produtos que chegam para o preparo das refeições?

APÊNDICE D – RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Função / Cargo: Gerente

Formação: Segundo grau completo

Quanto tempo atua como gerente: Há 10 anos. O primeiro cargo como gerente foi em um supermercado, onde trabalhei 8 anos e 9 meses

Quanto tempo atua como gerente nesta empresa: Há 1 ano e 3 meses

1 Quais as funções que você desempenha na empresa?

- Gerenciar todo processo de compras
- Conferir os pedidos de compra que chegam via email pelas filiais
- Realizar o desenvolvimento e homologação de novos fornecedores de forma a obter melhores preços, condições de pagamento e prazos de entrega
- Entrar em contato com os fornecedores específicos solicitando o produto desejado, e as respectivas quantidades
- Conferência dos produtos no estoque
- Certificar se todo produto solicitado foi entregue corretamente pelo fornecedor, certificando o valor do boleto da mercadoria solicitada a ser pago
- Entregar nota de compra para responsável que irá receber os produtos dos fornecedores para conferência
- Resolver qualquer problema relacionado aos fornecedores, exemplo: preço errado do produto no momento da entrega, quantidade de produto solicitada faltando ou produto a mais, prazo de entrega e entrega de produto sem qualidade (estragado, aparência feia, embalagem violada ou amassada)

- Certificar do envio dos produtos solicitados pelas filiais conforme pedido enviado via email.

2 Você tem conhecimento sobre os critérios para avaliar e selecionar fornecedores de acordo com a Associação Brasileira dos Profissionais da Qualidade de na Alimentos?

Não, não tenho conhecimento teórico, sei muito na prática, a minha formação é apenas até o segundo grau completo, não fiz um curso superior e não sou especialista na área, a minha função de gerente do processo de compras equivale a minha experiência e vivencia na prática.

3 Você pode me descrever o processo de compra utilizado pela Nutribem? (desde o pedido de compra até a compra)

O processo de compras e cadastramento de todos os fornecedores é realizado e gerenciado com a ajuda do software Teknisa

Os produtos solicitados para compra chegam por email, e então são relacionados com o que se precisa comprar, observando-se quantidade em estoque. Em seguida, a planilha é encaminhada para mim que fica localizado aqui em Paracatu via email, onde faço a conferencia dos produtos solicitados, a quantidade de cada um, e faço a compra dos produtos solicitados

O Fluxo de compras da empresa acontece primeiramente com o recebimento do pedido pela matriz, onde a nutricionista de cada estabelecimento manda um email para a nutricionista responsável, que confere todo o pedido e manda para mim, então faço a contagem de estoque. Após feita a contagem de estoque, que não acontece de forma contínua, sendo importante e necessária uma planilha com todos os produtos e suas respectivas quantidades, o pedido é devolvido para as “filiais”, com as alterações.

Assim que é feito o pedido de compras, os devidos fornecedores específicos de cada produto entregam os pedidos no local específico de recebimento e estocagem, onde a nota da compra é conferida pelo responsável do estoque, que pega a relação de compra e o pedido de compra para

conferencia com relação ao preço, quantidade produto solicitado, e a verificação se todos os produtos estão sendo entregues. Após conferencia, o responsável assina o canhoto e paga boleto

Na sequência é feita a distribuição dos produtos às unidades da empresa cadastrada, saindo da Nutribem matriz, e indo para as filiais

4 Quais os critérios vocês adotam na hora da escolha do fornecedor?

Basicamente nós adotamos apenas dois critérios que é o preço do produto e o prazo que os fornecedores levam para entregar esse produto, não existindo uma regra de número mínimo de fornecedores homologados para cada tipo de produto, não sendo necessário os fornecedores apresentarem algum tipo de certificação. Sei que outros critérios são importantes como a variedade de produtos e confiabilidade, mas a empresa hoje vê somente a questão do preço e prazo de entrega.

5 Você pode me descrever como a empresa trabalha com:

a) Os prazos de entrega do produto.

A solicitação de compras na empresa acontece às segundas e terças-feiras, os pedidos de carnes. Às terças e sexta-féias são realizados os pedidos de verduras, e dependendo do fornecedor, uma ou duas vezes por semana é feita a entrega do produto. Os insumos não estocáveis são comprados conforme necessidade. Os insumos que são aleatórios não têm dia certo, isto é, depende do dia que ficar pronta a planilha de pedido desses tipos de produtos. Para fornecedores de carne normalmente demanda-se em torno de 14 ou 21 dias, dependendo se for bovina, suína ou de frango. Cada fornecedor tem a sua particularidade de acordo com a exigência e necessidade do cliente, no caso de verduras e frutas se for solicitado exemplo hoje pela manhã, amanhã eles já entregam.

b) Com o preço oferecido pelo fornecedor

Na Nutribem refeições coletivas quando o gerente do processo de compras consegue fazer cotação, o fornecedor que estiver com o produto mais barato vai ser escolhido para aquele produto. É realizada a elaboração de planilhas com base na última compra, e feitas pesquisas. As próximas compras são baseadas nessas planilhas. Percebemos que, com esse procedimento houve redução de 30% nos custos. O fornecedor tem no máximo 35 dias para entregar a mercadoria, mas por vezes é necessário se obter a mercadoria de maneira ágil, para repassar o produto

c) Com o atendimento

Uma das boas práticas em gestão de compras é conseguir um bom relacionamento com os fornecedores, em que todos ganhem e saiam satisfeitos com a negociação. A forma de negociação com o fornecedor é realizada pelo telefone, com base nos produtos oferecidos, preço do produto, a forma com que o pedido é entregue e o prazo para entrega. O bom relacionamento com o fornecedor influencia na qualidade do produto e satisfação com fornecedor

d) Com a garantia e a qualidade do produto

A qualidade adequada do produto é avaliada conforme Condições de acondicionamento: embalagem limpa e íntegra, alimento sem contato direto com papel, papelão ou plástico reciclado; Características sensoriais do produto (cor, odor, sabor, textura); Latas: sem ferrugem, estufadas ou amassadas; Vidros: ausência de trinca, bem fechados e sem sinal de estufamento da tampa; Temperatura dos produtos, quando aplicável.

e) Como vocês escolhem o local onde vão fazer as compras? Quantos fornecedores vocês têm?

Se o local é propício para comprar os produtos, com relação a higienização, a aparência dos produtos, a variedade dos produtos, se o preço é viável, a temperatura que os produtos são acondicionados. Toda questão de

limpeza (prateleiras, chão, bancadas), a aparência dos atendentes (uniformes limpos), além da organização e disposição dos produtos. O armazenamento e manuseio correto dos produtos garantem sua conservação. A empresa conta atualmente com 40 a 50 fornecedores de alimentos.

f) Qual a quantidade mínima que a empresa compra e de que forma é feito este controle para saber o que deve ser comprado?

O pedido de compras vai variar de unidade para unidade, de acordo com as quantidades de compras mensais, e o que se precisa comprar. Diante da necessidade de cada local, na matriz e filiais de MG, o pedido de compras é feito semanalmente, nas regiões do estado da BA e GO quinzenalmente, e no estado de SP mensalmente, devendo ser programado com os pedidos durante esse prazo. Na empresa, temos data para receber os pedidos e enviar os relativos às carnes, verduras e pães, sendo os demais aleatórios, conforme necessidade. Para o pedido de compra é preciso um prazo correto estipulado para que haja entrega em tempo hábil, sendo normalmente de uma semana. Dessa forma, há cronograma de data envio para mercado. Na Nutribem existem dias determinados para se comprar os produtos, de acordo com a entrega dos fornecedores, exemplo os pedidos de carnes chegam na segunda e na quarta e de verdura na terça e quinta e os pães e outro produtos alimentícios na sexta-feira. As compras são feitas em torno de 10% com base no estoque.

6 Como é feito o armazenamento dos produtos adquiridos?

Nós temos um local arejado, específico, onde fica nosso estoque organizado pelos tipos de alimentos de acordo com a especificidade de cada um. O armazenamento compreende a manutenção de produtos e ingredientes em um ambiente que proteja sua integridade e qualidade. Temos Armazenamento sob congelamento, Armazenamento sob refrigeração e Armazenamento à temperatura ambiente

7 Quais as exigências mínimas estabelecidas pela empresa para exercer o controle da qualidade no processo de compras?

- Diagnóstico das condições higiênico-sanitárias
- Adequação do estabelecimento à legislação vigente
- Forma de transporte do produto
- Forma de entrega do produto
- Qualidade do produto entregue

8 O processo de compras é manual ou automatizado? Descreva-o.

É manual. Não temos um fluxograma estabelecido do processo de compras. A empresa Nutribem não tem um procedimento e nem um fluxograma. O processo de compras estabelecido é todo manual, no qual acontece o recebimento do pedido, compra do produto, separação e entrega para unidade (expedição). O processo de compras conta com cinco funcionários, sendo uma coordenadora nutricionista, um gerente do processo de compras, um ajudante nas planilhas de compras, um coordenador de expedição e logística, e um estoquista.

Função / Cargo: Responsável por receber a mercadoria

Formação: Ensino Médio incompleto

Tempo que atua na empresa: Há 2 anos e 2 meses

Tempo que atua nesta função: Há Aproximadamente 4 anos

1 Você recebeu algum treinamento para exercer esta função? Como você aprendeu esta tarefa?

Dentro da empresa não tive nenhum treinamento não, quando me contrataram para receber as mercadorias só me mostraram como iria ser feito, onde iria conferir todo produto entregue e o local apropriado para armazenar elas. Essa tarefa já realizava na empresa de alimentos que trabalhei antes, mas aqui na Nutribem é um pouco diferente mas consegui me adaptar bem.

2 Me descreva suas atividades no dia a dia.

- Conferencia nota fiscal com a quantidade produto entregue pelo fornecedor
- Controlar a entrada e saída de mercadorias
- Manter o sistema do estoque devidamente atualizado
- Descrição do local armazenado de acordo produto
- Controle interno das quantidades recebidas dos produtos
- Efetuar a conferência das mercadorias, carga e descarga de mercadorias
- Manter o controle de estoque, armazenamento, entrada e saída de mercadorias
- Separação de produtos conforme pedido de cada filial
- Guardar qualquer tipo de mercadoria e preservar o estoque limpo e organizado.
- Envio controle recebimento para gerente para análise e envio para nutricionista

3 Como é feito o armazenamento das mercadorias recebidas? (Explicar desde quem entrega, como entrega até a estocagem)

Os fornecedores especificamente fazem a entrega dos produtos solicitados, nos dias determinados e quantidades estabelecidas. No momento de recebimento dos produtos, é feita toda conferência com a planilha e nota fiscal para verificar se a quantidade do produto está correta, se o preço está conforme combinado, o aspecto do produto, a sua qualidade e características físicas. A partir daí assina o boleto para posteriormente ser efetuado o pagamento pelo gerente. O estoque dos produtos é feito conforme a especificidade do produto e a exigência de temperatura e acondicionamento que cada produto tem.

4 Como o produto é retirado do estoque?

É retirado através de um pedido de retirada do produto, tem uma planilha de retirada especificando a quantidade e o produto que vai para cada unidade filial conforme solicitado no pedido de compra. Os produtos são separados conforme cada filial e então encaminhado e colocado no caminhão da empresa para a expedição dos produtos.

5 Como você faz o controle de produtos, para a estocagem? E após a estocagem, é feito o controle de mercadorias vencidas ou danificadas?

Todas as entradas e saídas devem ser anotadas na planilha, os produtos são organizados primeiro que entra, primeiro que sai. Todas as entradas e saídas devem ser anotadas na planilha. O lugar de cada mercadoria é estar definido conforme os requisitos de armazenamento (temperatura, umidade, circulação de ar etc.). Sim, após a estocagem é feito sim o controle de mercadorias vencidas e danificadas, normalmente no momento que novos produtos chegam e são armazenados.

6 Como você controla a quantidade de produtos que entram e saem do estoque? (é necessário saber quem retira estes produtos, qual a documentação exigida, quais as assinaturas, etc)

Uma planilha de controle de estoque começa pela documentação das características, quantidades, preço e volume armazenado no estoque de cada produto que entra e sai do estoque. Quem armazena os produtos e retira os produtos para expedição sou eu mesmo. A planilha onde fazemos todo controle de entrada e saída é assinada por mim e pelo gerente.

Função / Cargo: Nutricionista

Formação: Curso Superior graduação em Nutrição

Tempo que atua na empresa: 1 ano 2 meses

Tempo que atua na empresa nesta função: 1 ano 2 meses

1 Qual o trabalho fornecido pela Nutribem?

A Nutribem Refeições Coletivas se mantém constantemente atualizada, propondo as melhores soluções em alimentação e nutrição coletiva, atuando no planejamento, montagem, administração, produção e distribuição. As refeições da Nutribem são planejadas e fiscalizadas por nutricionistas especializados e devidamente capacitados, que acompanham detalhadamente cada etapa do processo. A Nutribem Refeições Coletivas, desde o início, teve como finalidade o fornecimento de refeições coletivas de qualidade, a empresas e fazendas. Preocupação e cuidado que se estendeu a todos os serviços e projetos.

2 Quantas refeições vocês servem diariamente? A quem são destinadas?

O número de refeições vai variar muito de acordo com a safra. Nossas refeições são do tipo transportada onde as refeições são cuidadosamente preparadas e devidamente acondicionadas em recipientes próprios para o armazenamento e transporte, além de serem entregues com eficiência e pontualidade e também centraliza em forma de *self-service* ou marmita, que é quando produz no local e distribui lá mesmo. As refeições são destinadas a empresas, temos a Nutribem central que é a matriz aqui em Paracatu que o serviço é só transportado para as empresas terceirizadas em forma de marmita, algumas filiais têm produção da comida e distribuição no próprio local

(centralizada) e outras é transportada que podem ser em cubas, *rot box* ou marmitta.

3 Qual a quantidade de comida que sobra? O que é feito com estas sobras?

É difícil falar exatamente a quantidade de comida que sobra, porque aqui nós fazemos o fator de correção, a per capita, a margem de segurança, fazemos todos os cálculos certinho e a média comensais para sabermos a quantidade de alimentos que vamos preparar. Fazemos a tabela de resta ingesta onde é feito média que sobra, para evitar ao máximo não desperdiçar, jogar dinheiro fora. As sobras são todas descartadas

4 Como é feito o controle de qualidade destas refeições? Descreva desde o processo de preparação até a entrega das refeições aos funcionários.

Na empresa é aplicado o manual de boas práticas de fabricação, o POP, é feito a análise sensorial, nível de aceitação do cliente, controle resto ingesta, questionário de aceitação. O processo de preparação das refeições acontece primeiramente pelo recebimento da mercadoria, higienização, pré-preparo, corte, preparação, marmitta, distribuição, monitoramento de temperatura e retirada das amostras.

5 Descreva o seu trabalho diário dentro da Nutribem

- Acompanhamento da produção
- Verificar a presença da equipe com um cordial
- Verificar uso dos uniformes e dos EPI's. Caso esteja faltando alguma peça de uniforme, esta deve ser solicitada.
- Avaliar a Higiene Pessoal da equipe.
- Avaliar a Higiene Ambiental e o cumprimento da escala de limpeza/higienização.
- Avaliar a Higiene dos Alimentos e se está sendo cumprido o POP.

- Observar o ritmo de trabalho dos membros da equipe.
- Observar a situação da pia de higiene das mãos (adequada, abastecida, em uso)
- Conferir se a câmaras frias ou as geladeiras estão bem organizadas e os alimentos todos cobertos e armazenados adequadamente.
- Conferir a decoração dos pratos/preparações.
- Analisar as informações contidas nas planilhas de controle do sistema APPCC.
- Realizar a degustação de produtos acabados.
- Avaliar a situação do salão de distribuição de refeições.
- Conferir e calcular o resultado da pesquisa de satisfação.
- Responder ao caderno de sugestões dos clientes.
- Planejar e desenvolver atividades de educação nutricional mensalmente. Esta atividade requer a participação e envolvimento do nutricionista na abordagem do tema com auxílio de recursos diversos (banner, mesa de degustação, apresentação de alimentos, diálogo).
- Acompanhar a distribuição das refeições, orientando as tarefas que devem ser realizadas.
- Verificar se a equipe de higienização de louças está no ritmo correto de trabalho e, caso observe alguma dificuldade, verificar se o número de pratos e talheres corresponde a 70% do pico máximo de refeições a servir.
- Confirmar se as amostras foram coletadas e corretamente, conforme o POP.
- Avaliar se o descarte das amostras segue a recomendação do POP.
- Acompanhar a devolução dos pratos (resto ingestão) e a aceitação das preparações.
- Observar e verificar os registros das sobras de balcão (desperdício, erro de programação)
- Fazer/verificar controle de produtos vendidos: contagem de pratos; porções de carne; catraca; e comparar com a reserva do cliente.
- Acompanhar recebimento de mercadorias.

6 A empresa possui outras unidades de atendimento? Como é o atendimento em cada uma delas?

Possui sim, a empresa hoje conta com mais de 15 unidades distribuídas nas regiões de MG, BA e SP. Em MG o atendimento com relação a distribuição das refeições é feita do tipo transportada e também centralizada, no estado da BA e no estado de SP acontece da mesma forma

7 Como vocês recebem os pedidos de refeições?

Os pedidos de compras para conferência, para então serem enviados ao gerente de compras, chegam para mim via email. Cada filial tem uma nutricionista responsável pela unidade, que faz todo controle em relação ao pedido de compras, que elas me enviam por email a planilha com a solicitação dos produtos a serem comprados e as respectivas quantidades e quando fico em dúvida com relação a algum produto ou alguma quantidade eu ligo ou mando email para confirmar aquele pedido.

8 Qual a incidência de produto danificado que chega para a preparação dos alimentos?

É muito pouco os produtos que chegam estragados, a quantidade é bem mínima que chega a ser insignificante com relação ao tamanho do pedido que fazemos.

9 Como é controlado os produtos que chegam para o preparo das refeições?

Eles são avaliados conforme sua forma qualitativa como a embalagem, seu aspecto, características sensoriais, temperatura, e quantitativamente como nota fiscal e quantidade de produto condizente e seu preço.

