

Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

LARISSA MATOS GUIMARÃES

**O PROCESSO DECISÓRIO DE SELEÇÃO DE  
FORNECEDORES NO SETOR PRIVADO: um estudo de  
caso no segmento de óticas no Distrito Federal**

Brasília – DF  
2017

LARISSA MATOS GUIMARÃES

**O PROCESSO DECISÓRIO DE SELEÇÃO DE  
FORNECEDORES NO SETOR PRIVADO: um estudo de  
caso no segmento de óticas no Distrito Federal**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Professora Doutora Patrícia Guarnieri

Brasília – DF

2017

Guimarães, Larissa Matos.

O Processo Decisório de Seleção de Fornecedores no Setor Privado: um estudo de caso no segmento de óticas do Distrito Federal / Larissa Matos Guimarães. Brasília, 2017.

108 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Dr. Patrícia Guarnieri, Departamento de Administração.

**O PROCESSO DECISÓRIO DE SELEÇÃO DE  
FORNECEDORES NO SETOR PRIVADO: um estudo de  
caso no segmento de óticas no Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do

(a) aluno (a)

**Larissa Matos Guimarães**

Doutora Patrícia Guarnieri

Professor-Orientador

Professor-Examinador

Professor-Examinador

Brasília, 27 de junho de 2017

## RESUMO

Nos últimos anos, a logística de suprimentos recebe novos olhares, deixando de ser apenas parte operacional das empresas e é utilizada como fator estratégico. Neste sentido, uma adequada gestão de fornecedores se torna fundamental para a competitividade de uma organização. Nesse contexto, o presente estudo teve por objetivo analisar o processo de decisão relativo à seleção de fornecedores em empresas do segmento ótico. Para isso, foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, cujo procedimento técnico foi um estudo de múltiplos casos. A fim de coletar os dados foram utilizados os seguintes instrumentos: análise documental e entrevistas com gestores de cinco óticas do Distrito Federal. A partir dos resultados obtidos constatou-se que eles não dispõem do uso de métodos e modelos para seleção, assim eles selecionam seus fornecedores avaliando sua qualidade e sua demanda (caracterizados como padrões de compra) para, a partir disso, procurarem os fornecedores e o avaliarem a partir de critérios comerciais, listados em produto (bem como sua apresentação, qualidade e aceitação no mercado) além de prazos, preço dos produtos, assistência, atendimento e publicidade. Não ocorre um planejamento concreto visto que seus fornecedores já são pré-definidos, no entanto perceberam-se os quatro estágios estabelecidos por Heinritz (1986): levantamento, averiguação, negociação e experiência, respeitando-se as particularidades do segmento estudado. A função compras e a experiência no processo de compras interferem na seleção de fornecedores. Assim, pretende-se contribuir para as organizações a fim de evidenciar se as práticas ocorridas nas mesmas eram eficazes, além de cooperar com a acadêmica, ao abordar um tema de relevância em um segmento interessante e pouco abordado a fim de motivar pesquisas acadêmicas nessa área.

**Palavras-Chave:** Cadeia de suprimentos, Função compras, Relacionamento com fornecedores, Avaliação de fornecedores, Seleção de Fornecedores.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo logístico integrado .....	17
Figura 2: Modelo geral da cadeia de suprimentos.....	19
Figura 3: Matriz de classificação de produtos .....	21
Figura 4: Ligação da estratégia de compras ou suprimentos com a estratégia da empresa .....	22
Figura 5: Fatores de sucesso do relacionamento na cadeia de suprimento .....	26
Figura 6: Nuvem de palavras de maior destaque no título .....	33
Figura 7: Nuvem de palavras de maior destaque nas palavras chaves .....	34
Figura 8: Nuvem de palavras de maior destaque dos objetivos .....	34
Figura 9: Gráfico de artigos publicados dos últimos cinco anos.....	36
Figura 10: Principais métodos de coleta de dados utilizados. ....	42
Figura 11: Fluxograma das empresas estudadas. ....	56
Figura 12: Marcas ofertadas pelo grupo Luxottica. ....	59
Figura 13: Média da quantidade de fornecedores das empresas pesquisadas.....	76

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais informações dos artigos estudados .....	41
Quadro 2: Objetivo dos artigos analisados.....	45
Quadro 3: Caracterização da amostra. ....	50
Quadro 4: Coleta de dados da entrevista.....	53
Quadro 5: Produtos comercializados nas óticas estudadas .....	56
Quadro 6: Descrição da Cadeia produtiva das Empresas Estudadas.....	60
Quadro 7: Identificação do Processo Decisório Relativo a Seleção de Fornecedores e Compras das Organizações Estudadas .....	67
Quadro 8: Levantar os critérios e métodos utilizados pelas empresas estudadas no processo de seleção de fornecedores. ....	80
Quadro 9: Critérios utilizados na seleção de fornecedor das empresas estudadas. .	81
Quadro 10: Verificar Qual o Impacto da Seleção de Fornecedores na Gestão da Empresa.....	85
Quadro 11: Identificar dificuldades e boas práticas no processo. ....	89

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ABIÓPTICA : Associação Brasileira da Indústria Óptica

ETEP: Escola Técnica Professor Everardo Passos

FEAD: Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais

FEI: Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros

FGV: Fundação Getúlio Vargas

FUMEC: Fundação Mineira de Educação e Cultura

GCS: Gerenciamento da cadeia de suprimentos

GS&MD: Gouvêa de Souza

JIT: Just in time

MCDM: Métodos de apoio à decisão multicritério

MUP: Método do Último Período

PCP: Programação e Controle de Produção

PUC: Pontifícia Universidade Católica

RAC: Revista de Administração Contemporânea

RAI: Revista de Administração e Inovação

REUNA: Revista da Universidade Uma

SIMPOI: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais

SPELL: *Scientific Periodicals Eletronic Library*

TPA: Teoria e Prática em Administração

UA: Universidade de Aveiro

UFMG: Universidade Federal de Campina Grande

UFES: Universidade Federal do Espírito Santo

UFMT: Universidade Federal do Mato Grosso

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais

UFPE: Universidade Federal de Pernambuco

UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSCAR: Universidade Federal de São Carlos



UFU: Universidade Federal de Uberlândia

UNESA: Universidade Estácio de Sá

UNIFOR: Universidade de Fortaleza

UNISINOS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos

USCS: Universidade Municipal de São Caetano do Sul

USP: Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
	1.1 Contextualização .....	10
	1.2 Formulação do Problema .....	12
	1.3 Objetivo Geral .....	13
	1.4 Objetivos Específicos .....	13
	1.5 Justificativa .....	13
	1.6 Estrutura do Trabalho .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	15
	2.1 Logística .....	15
	2.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos .....	17
	2.3 Compras .....	20
	2.4 Relacionamento com Fornecedores .....	22
	2.5 Avaliação e Seleção dos Fornecedores .....	28
	2.6 Revisão Sistemática .....	31
	2.6.1 Apresentação e Análise dos Dados Coletados .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	46
	3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa .....	46
	3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área do Objeto de Estudo ...	47
	3.3 População e Amostra (ou participantes do estudo) .....	48
	3.4 Instrumento(s) de Pesquisa .....	50
	3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados .....	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	54
	4.1 Análise Documental .....	56
	4.2 Descrição da Cadeia de Suprimentos das Empresas Estudadas .....	58
	4.3 Identificação do Processo Decisório Relativo à Seleção de Fornecedores e Compras das Organizações Estudadas .....	64
	4.4 Categoria- Levantar os Critérios e Métodos Utilizados Pelas Empresas Estudadas no Processo de Seleção de Fornecedores.....	79

4.5 Categoria - Verificar Qual o Impacto da Seleção de Fornecedores na Gestão da Empresa .....	82
4.6 Categoria - Identificar as Dificuldades e Boas Práticas no Processo .....	89
5 CONCLUSÕES .....	92
5.1 Considerações Finais .....	92
5.2 Limitações da Pesquisa .....	94
5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras .....	95
5.4 Implicações Gerenciais .....	95
REFERÊNCIAS .....	97
APÊNDICES .....	107
Apêndice A – Roteiro de entrevista .....	107

# 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados os principais tópicos que nortearam o estudo, divididos em: contextualização, formulação do problema, objetivos gerais e específicos, justificativa e organização do trabalho.

## 1.1 Contextualização

Sabe-se que a logística no processo de gestão empresarial tem indiscutível relevância. De acordo com Ballou (2006), um gerenciamento adequado da cadeia de suprimentos e, conseqüentemente, da logística leva à redução de estoque, baixo custo de operação, além de dispor o produto na hora exata que o cliente deseja, levando a uma maior eficiência e eficácia nas organizações, ou seja, a gestão da cadeia de suprimentos pode além de reduzir custos, gerar vendas.

As organizações de sucesso mantêm um adequado planejamento logístico, e isto deve ser exemplo para outras que desejem avançar no mercado de negócios do seu setor, visto que poderá influenciar na qualidade do serviço ou do produto ofertado, atingindo o alvo: a satisfação do cliente e o retorno dos investimentos feitos pelos sócios da empresa, culminando com sua valorização no mercado de ações (Ballou, 2006).

Nesse sentido, a importância da logística de suprimentos pode ser destacada, bem como as atividades que a compõem: seleção de fornecedores, compras, transporte até o comprador e controle de materiais e PCP (Programação e Controle de Produção) (GURGEL, 2000). Ballou (2006) ainda afirma que a logística cria valor para os clientes, fornecedores e para todos que nela tem interesses diretos. O autor ressalta que a partir da adequada administração logística, a cadeia de suprimentos se torna uma colaboradora no processo de agregação de valor. É possível notar assim a importância da logística para as empresas, denotando-se que os custos logísticos giram em torno de 4% até mais de 30% das vendas, onde insumos comprados simbolizam uma margem de 40 a 60% do valor final das vendas. Assim denota-se a representatividade da área na organização, onde ao reduzir custos na mesma gera impacto na empresa como um todo.

De acordo com Langendyk (2002), as organizações contemporâneas têm que lidar com um cenário de muita competitividade, onde elas acabam procurando formas de se diferenciar para sobreviver. Com isso, uma gestão adequada da cadeia de suprimentos leva a uma vantagem competitiva sustentável, pois a concorrência passa a ser entre as cadeias e não somente entre empresas que dispõem dos mesmos produtos/serviços.

A seleção de fornecedores, por sua vez, é um tópico importante na cadeia de suprimentos, pois é a partir desse estágio que é possível criar alianças e obter menores preços conseguindo uma vantagem competitiva que afeta diretamente o desempenho das organizações, a qualidade dos produtos e outros fatores de produção (BRUSTELLO e SALGADO, 2006).

Martins (2005) enfatiza que vários fatores levaram a uma maior significância para a seleção de fornecedores. Um exemplo é o aumento dos preços dos produtos comprados pelas empresas, que faz com que estas tenham mais atenção na hora de efetuar a compra. Além disso, a maior facilidade de comprar produtos, devido à globalização, também afeta a seleção de fornecedores, impactando na sua relevância dentro da organização

Moraes (2005) afirma que a função compras tem um papel estratégico nas organizações, pois a partir dela é possível reduzir custos, e conseqüentemente gerar maiores lucros. Nesse contexto, Machline (2011) afirma que para a seleção de fornecedores ser exitosa, os critérios escolhidos devem ser os mais apropriados. Para isso, deve-se observar o tipo do produto comercializado, a política organizacional, os tipos de clientes, além de outros aspectos.

De acordo com Simchi- Levi, Kaminsky e Simchi- Levi (2009), existem problemas, questões e *trade-offs* em relação a toda cadeia de suprimentos. Dentre eles, destacam-se problemas relativos à ao contrato de fornecimento e na integração das alianças estratégicas. Pode-se inferir que esses problemas estão relacionados com fornecedores visto que eles fazem parte do processo de elaboração do contrato do fornecimento e da integração de alianças estratégicas fornecedores. Com isso se percebe a importância de uma adequada seleção de fornecedores para amenizar essas questões.

Em relação ao segmento analisado, foi observado a partir de uma pesquisa realizada pela GS&MD (Gouvêa de Souza) em 2016, divulgada pelo site SSÓTICA, que as regiões do Brasil com maior demanda de produtos óticos são sudeste

(47,7%), seguido de nordeste (24,8%), sul (15,7%), centro – oeste (7,7%) e norte (4,1%) onde os responsáveis pelo consumo de mais de 86% do mercado Ótico Brasileiro são as classes B e C. Ademais, segundo dados da ABIÓPTICA (Associação Brasileira da Indústria Óptica), o segmento em 2016 teve faturamento de 19,6 bilhões de reais, onde é responsável por 150 mil empregos diretos, espalhados entre os 23 mil pontos de venda direta (ópticas), expondo, assim, sua representatividade na empregabilidade da sociedade brasileira. No entanto segundo Eduardo Yamashita, (diretor de Inteligência de Mercado do Grupo GS&MD Gouvêa de Souza), a consolidação do segmento ótico ainda é baixa, girando em torno dos 15%.

## **1.2 Formulação do Problema**

As estratégias de seleção de fornecedores podem ser determinantes para o sucesso de uma empresa, pois denota a sua habilidade em selecionar seus parceiros. Quando se define um fornecedor, alguns fatores são importantes, como: a velocidade na entrega, qualidade do produto e flexibilidade de produção. Muitas empresas têm reduzido seu número de fornecedores, acreditando que é mais benéfico ter uma relação duradoura com poucos do que trabalhar com uma vasta gama de fornecedores (BRUSTELLO E SALGADO, 2006). Machline (2011) afirma que para trabalhar com esse problema, atualmente vários modelos teóricos vêm sido desenvolvidos a partir de métodos de decisão de multicritério, que são combinados com outras técnicas.

Diante disto, é importante identificar quais são esses critérios que fazem o gestor e/ou administrador escolher um fornecedor ao invés de outro, perceber como ocorre o processo decisório relativo à seleção de fornecedores e como isso impacta na organização. Ressalta-se que a seleção é apontada como essencial na cadeia de suprimentos, pois é capaz de criar laços fortes na relação fornecedor-cliente gerando vantagens competitivas (BALLOU, 2006).

De acordo com uma pesquisa feita em 2010 pela ABIÓPTICA (Associação Brasileira da Indústria Óptica), o segmento ótico, atualmente, enfrenta uma maior competitividade e maior pressão nos elos da cadeia produtiva, devido à redução da informalidade junto aos distribuidores, laboratórios e varejo. Devido a essas

mudanças, o processo de seleção de fornecedores muda e se torna muito relevante, pois impacta diretamente nos custos percebidos pelos clientes. É neste ponto que se insere o problema de pesquisa deste trabalho, o qual procura responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorre o processo decisório de seleção de fornecedores em empresas do segmento ótico?

### **1.3 Objetivo Geral**

Assim sendo esse trabalho tem como objetivo geral: Analisar o processo de decisão relativo à seleção de fornecedores em empresas do segmento ótico.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Para isso, determinou-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a cadeia produtiva das empresas estudadas pertencentes ao segmento ótico;
- Identificar como ocorre a seleção de fornecedores e compras das organizações estudadas;
- Levantar os critérios e métodos utilizados pelas empresas estudadas no processo de seleção de fornecedores;
- Verificar qual o impacto da seleção de fornecedores na gestão da empresa; e,
- Identificar as dificuldades e boas práticas no processo.

### **1.5 Justificativa**

De acordo com Godinho e Senaspech (2006), com a globalização, os métodos tradicionais de gestão de compras, já não fornecem resultados como antigamente, na qual gestão de compras passou a ser um fator estratégico e não mais apenas operacional visto que negociadores de preço não são mais elementos únicos que mediam essa relação.

A partir desse estudo, será possível aos empresários do segmento ótico avaliar a seleção de fornecedores, podendo refletir e julgar se o método utilizado por

eles é o mais eficiente, podendo melhorar os processos de sua organização, segmento esse com grande representatividade na sociedade Brasileira.

Na literatura, pouco se encontra sobre a logística do setor ótico, principalmente em relação à logística de suprimentos e compras. Moretti et al. (2007) aborda o fator quantidade de lentes armazenadas de modo a não faltar nem sobrar, para não haver prejuízos no processo de produção de óculos. Outro trabalho que cita o setor ótico, é o de Galindo e Chaves et al. (2016), o qual menciona como é realizada a logística reversa de pós-consumo nesse segmento. Entretanto, esses trabalhos não citam critérios de escolha de fornecedores, sendo o foco na gestão de estoques e na logística reversa respectivamente.

Há diversos trabalhos que tratam da seleção de fornecedores, no entanto abordam outros segmentos, como por exemplo, Salomon, Marins e Duduch (2009) que tratam da seleção de fornecedores em uma fábrica de autopeças, Schramm (2008) que aborda o tema em uma cadeia de suprimentos de construção civil. Já Faria (2005) trata do assunto em empresas industriais. Assim percebe-se que trabalhos focando o segmento ótico são escassos na literatura, portanto, se nota que este trabalho pode proporcionar uma contribuição acadêmica pois apresentará aspectos de referência para estudos complementares e em termos práticos.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

Dessa forma, o Capítulo 1 trata da introdução, onde serão abordados as seções de contextualização, objetivos específicos e justificativa. No Capítulo 2 será abordado o referencial teórico, onde irá citar a evolução da logística, gerenciamento da cadeia de suprimento, compras, relacionamento com fornecedor, avaliação e seleção de fornecedor e apresentação e análise de dados. O Capítulo 3 se destina a métodos e técnicas de pesquisa, onde trata do tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, participantes do estudo, instrumentos de pesquisa e procedimentos de análise de dados. O capítulo 4 se destina a resultados e discussão, onde são apontados os principais resultados da pesquisa. Por fim, no capítulo 5 se aborda a conclusão da pesquisa, bem como suas limitações, sugestões para pesquisas futuras e implicações gerenciais.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção são analisados os principais temas do estudo, que são: evolução da logística, gerenciamento da cadeia de suprimentos, função compras, relacionamento com fornecedores e avaliação e seleção de fornecedores. A primeira parte dessa seção é concernente ao referencial teórico com base nos principais conceitos e principais autores da área. Finalizando a seção, é apresentada a revisão sistemática da literatura.

### 2.1 Logística

A logística é uma área antiga que existe desde os tempos bíblicos, porém os primeiros conceitos surgiram em 1917. Essa área inicialmente era ligada às operações militares, em meio à segunda guerra mundial, quando foi utilizada pelo exército americano para obtenção de bons resultados em combate (CHING, 2010). Com os bons resultados da logística militar, as empresas foram estimuladas a seguir esses ensinamentos. Isso influenciou na aceitação da nova logística que tinha como base a quantificação da gestão, a partir da elaboração de modelos matemáticos a fim ajudar em dilemas administrativos de maior complexidade, principalmente, os de transporte (MACHLINE, 2011).

Assim, a logística pode ser definida a partir da visão de Christopher (1998), como uma parte estratégica da empresa, onde engloba a aquisição, transação e armazenagem dos bens de uma organização. O autor ainda afirma que com a realização dos pedidos de maneira mais eficaz, ocorre uma maximização da lucratividade geral da empresa. Ballou (2006) ressalta a importância da logística nas organizações, afirmando que ela traz benefícios agregando valor nos serviços, nos produtos e nos processos da empresa, conseqüentemente, aumentando o lucro das empresas.

Novaes (2007) conceitua a evolução do conceito da logística em quatro fases. A atuação segmentada, atuação rígida, integração flexível e integração estratégica. A primeira fase, até 1950, consistia em uma Ação isolada das empresas onde o foco era racionalizar custos e maximizar o lucro individual. Nessa fase, o estoque era visto como uma forma de assegurar os anseios dos clientes, e os Sistemas de

informação eram processados de forma manual e lenta. Na segunda fase que se estende até 1980, é utilizado a integração modal onde se visa baratear os custos de transporte. Nessa fase ocorre uma Integração Rígida, onde não ocorre cooperação entre as partes da cadeia.

Na terceira fase da evolução, surge uma integração flexível, nela se busca a minimização de Estoques. Além disso, a Função de Transporte começa a ter maior destaque, sendo vista como componente que pode reduzir os custos logísticos. Ocorre também uma união mais flexível e mais dinâmica dentro da cadeia de suprimentos. Por fim, na quarta fase a logística passa a ser vista como membro estratégico da organização. Nessa fase, se utiliza fortemente a tecnologia da informação, e a integração entre os participantes da cadeia logística ganha força. Essa última fase também passou a ser chamada de *supply chain* (NOVAES, 2007). De acordo com Machline (2011), esse novo conceito surgiu no meio empresarial e acabou contribuindo com o ponto de vista logístico.

Novaes (2007) afirma que nas três primeiras fases, a integração da cadeia de suprimento era essencialmente focada no físico e operacional. A partir da quarta fase a logística passa a ser tratada com um novo olhar, como parte estratégica da organização, sendo usada para ganhar competitividade no mercado além de conduzir novos negócios. Com o passar do tempo, a logística estendeu seus conceitos, não se baseando somente no transporte. Além disso, posteriormente surge um novo conceito chamado cadeia de suprimentos (*supply chain*) (MACHLINE, 2011). Na evolução da Logística, é perceptível uma ligação interna e externa das operações, ao se administrar o fluxo de materiais e de informações tanto aos fornecedores quanto para o cliente final (BOZZI FILHO e LIVA, 2008).

A logística assim passa a ser entendida como gestão da cadeia de suprimentos, que engloba todos os componentes do processo logístico, desde o fornecedor até o cliente final. Harrison e Van Hoek (2003) concluem afirmando que a logística é um subconjunto do gerenciamento da cadeia de suprimento. Na figura 1 se pode observar as etapas do processo logístico.

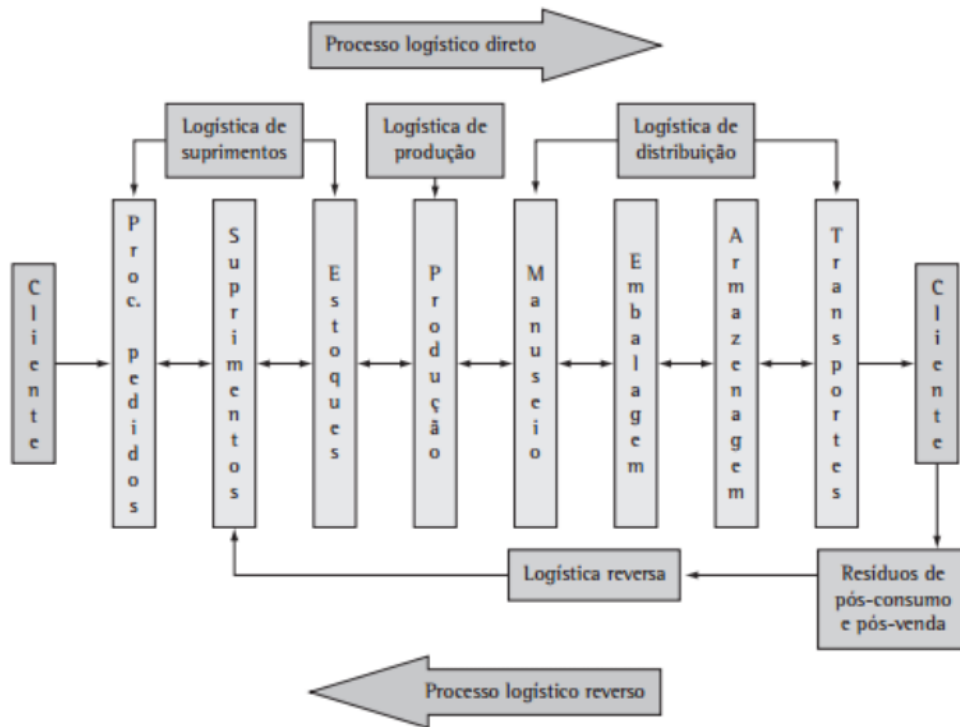


Figura 1: Processo logístico integrado

Fonte: Guarnieri e Hatakeyama, 2010

Assim, se percebe a partir da figura 1 que o processo logístico tem início com o cliente, que gera demanda para a Logística de Suprimentos, a mesma cuida da produção, além de preparar o produto para o cliente final onde após o consumo, os resíduos retornam para o processo logístico a partir da logística reversa. Assim, a logística de suprimentos acaba por cuidar do vínculo existente entre a empresa e o fornecedor. (Guarnieri e Hatakeyama, 2010). Na seção seguinte o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos é apresentado com mais detalhes.

## 2.2 Gerenciamento da Cadeia de Suprimento

Para Guarnieri (2006) A cadeia de suprimentos envolve os seguintes componentes: fornecedores, fabricantes, distribuidores, operadores logísticos, lojistas ou varejistas e cliente final, seja por fluxo direto ou inverso. Assim, Poirier e Reiter (1997) entendem que cadeia de suprimentos (*supply chain*) é um sistema, no qual a partir de uma rede de organizações interligadas as empresas entregam seus produtos aos seus consumidores. De acordo com Harrison e Van Hoek (2003, p. 27), o gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS), em língua inglesa, *Supply Chain Management*, pode ser entendido como “o alinhamento das habilidades a

montante e a jusante dos parceiros da cadeia de suprimentos para entregar valor superior ao cliente final como mínimo custo para a cadeia de suprimentos”. Segundo Gattorna (1998) os materiais e produtos acabados transcorrem por toda cadeia de suprimentos para atender o cliente final.

Lummus e Voturka (1999) ressaltam que três fatores levaram a um aumento no interesse na cadeia de suprimentos a partir da década de 90. De acordo com eles, houve um aumento da competição interna e externa dos países que permitiu perceber a importância da cadeia de suprimentos; além disso, as empresas estão cada vez mais verticalizadas, o que faz com que elas busquem fornecedores que as atendam com produtos a um menor preço e de qualidade. Esses e outros fatores contribuíram para o avanço do conceito de *supply chain management*.

Atualmente, a logística busca uma intensa troca de informação entre as partes da empresa, além de uma maior integração, devido ao fato de que todas as partes buscam o mesmo objetivo, que é satisfazer o desejo do cliente final, tornando todas como parte de um processo único. A partir dessa visão, se torna importante um gerenciamento mais unificado, a fim de evitar riscos à empresa. (GUARNIERI E HATAKEYAMA, 2010). De acordo com Parra e Pires, (2003) o gerenciamento da cadeia de suprimentos deve ter o foco no desempenho de toda a cadeia produtiva, além de atentar para a competitividade de seus produtos em relação a seu cliente final.

Alguns autores descrevem a cadeia de suprimentos como uma rede. Para Harrison e Van Hoek (2003), o GCS deve ser percebido como uma rede e não como cadeia, pois a rede descreve uma estrutura mais complexa na qual as organizações podem ter vínculos mais densos e a cadeia descreve vínculos mais simples. Eles ainda afirmam que a logística apoia a competitividade da cadeia de suprimentos, pois ela acaba satisfazendo o cliente final a partir do suprimento necessário no momento mais oportuno, por um custo competitivo.

De acordo com Slack (1991), a cadeia de suprimentos pode competir a partir da logística em mérito de qualidade, velocidade, tempestividade, flexibilidade e custo. Esses méritos precisam ser reconhecidos, além disso, precisam fazer parte da estratégia de negócios de todos os membros de determinada rede. Ballou (2006) entende que gerenciamento da cadeia de suprimentos é um termo mais abrangente que capta a essência da logística integrada. Para ele, o envolvimento das

estratégias dos integrantes de todo o processo logístico faz com que oportunidades de melhoria nos custos e nos serviços das empresas ocorram.

Desta forma, Harrison e Van Hoek (2003) fortalecem essa ideia ao enfatizar que a logística é responsável por fornecer o fluxo de materiais e de informação e ao se integrar informações da demanda por todo processo da cadeia de suprimentos, se constrói uma cadeia mais direcionada, que gera um valor mais forte para o cliente final.

Bowersox et al. (2006) fornece um modelo conceitual de como os processos da cadeia de suprimentos são integrados para atender a demanda do cliente final, abrangendo o planejamento da demanda com o processo logístico. A partir do modelo, os sinais de demanda são compartilhados por toda a cadeia em vez de serem analisados apenas no processo “vender” que se encontra próximo ao mercado. Além disso, os materiais passam de um processo para outro em um fluxo ininterrupto onde as informações são a ligação que une os processos da cadeia de suprimentos. A partir da Figura 2, se torna mais fácil a visualização dos elementos da cadeia de suprimentos.

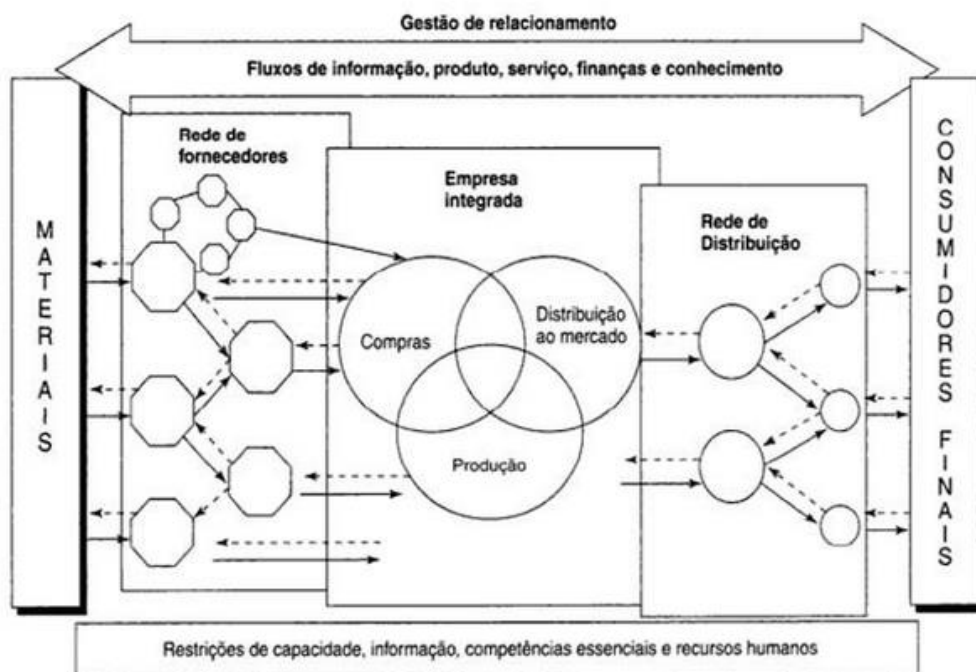


Figura 2: Modelo geral da cadeia de suprimentos

Fonte: Bowersox et al. (2006).

A Figura 2 demonstra as partes que integram o gerenciamento da cadeia de suprimentos. O processo se inicia com a aquisição de materiais até se chegar ao

destino final, passando por fornecedores, pelo fluxo interno da organização e por fim pela distribuição. É possível identificar que o fluxo de informação e de conhecimento percorre todo o processo de maneira integrada, além disso, se percebe que a função compras faz parte da cadeia de suprimentos. Lima (2004), afirma que a função compras passou a ter uma relevância maior na organização, atuando mais assiduamente na aquisição e gerenciamento dos materiais utilizados, proporcionando produtos e serviços mais adequados ao cliente final. Assim, no próximo tópico é abordado com maior detalhe a função compras.

## 2.3 Compras

Para Pires (2001), produzir ou comprar é um processo decisório operacional, relacionado à programação de decidir pela produção própria ou pela aquisição a partir de terceiros. Essa decisão se baseia na lista de materiais e no nível de estoque, sendo realizado normalmente para resolver ou minimizar problemas de curto prazo de capacidade de produção, ou então relacionado a atividades de suporte. Nesse contexto a relação com fornecedores é apenas contratual, sem muito compromisso, e não é relevante a colaboração entre cliente e fornecedor.

Kraljic (1983) apud Baily (2000) menciona que a função compras pode ser vista como uma ferramenta útil para determinar com quais fornecedores manter um relacionamento. De acordo com a Figura 3 é possível visualizar a matriz de classificação de suprimentos de produtos.

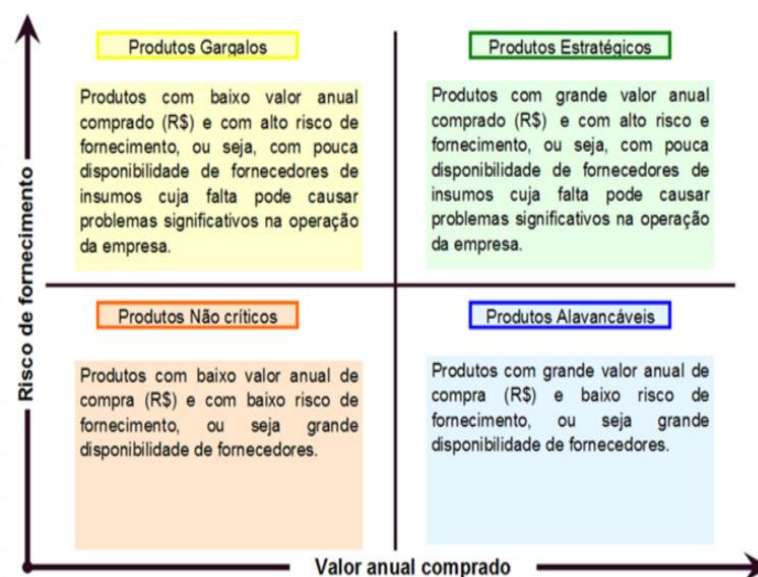


Figura 3: Matriz de classificação de produtos

Fonte: Pesquisa CEL/Coppead – 2007.

Infere-se da Figura 3 que o eixo vertical denominado de risco, permite perceber o grau de dificuldade associado à aquisição de um produto e a vulnerabilidade da organização. Já no eixo horizontal denominada de “valor anual comprado” pode ser analisado quanto que um produto pode interferir na renda da compra. Também se consegue analisar a relação de suprimentos com os eixos da Figura 2, pois constata-se que existem produtos para os quais existem muitos fornecedores e outros poucos fornecedores, desta forma os relacionamentos serão diferentes. Os relacionamentos também serão diferentes caso determinado suprimento gere muita renda para a empresa ou não.

Segundo Braga (2006), até o início dos anos 90, as compras tinham caráter funcional, transacional e sem comunicação com as outras partes da em empresa. Tinha como foco a redução de custo, comprando grandes lotes de matérias-primas. Com a evolução da logística, as empresas começaram a perceber essa atividade de maneira diferente. Esse setor com o tempo passou a focar na redução de custos totais, possibilitando integração com produção, qualidade e expedição. Assim, o enfoque passou a ser em suprimentos. Com a estratégia de compras com embarques em menores quantidades e mais frequentes, alguns fornecedores aderiram ao *just-in-time* (JIT), estreitando relações com seus clientes.

Desta forma, Maranhão e Dalto (2006) afirmam que com a busca de fornecedores em nível global, a visão logística começou a ser integrada nas empresas. Assim Braga (2006) completa que hoje o setor de suprimentos tem suas estratégias e suas tarefas provenientes da estratégia competitiva da organização.

A partir da Figura 4 é possível perceber as relações da função suprimentos sob a perspectiva da hierarquia estratégica da empresa. Pode se notar que a estratégia da empresa vem de ligação com o atendimento das expectativas dos clientes e com a possibilidade de concorrência no mercado. A partir dessa estratégia são derivadas as estratégias de compras, de produção e demais estratégias funcionais que vão nortear o caminho que a organização irá tomar. Percebe-se que as estratégias derivadas, tem ligação direta com a estratégia da empresa, e indiretamente com os competidores e clientes.



Figura 4: Ligação da estratégia de compras ou suprimentos com a estratégia da empresa  
 Fonte: Braga (2006).

Pozo (2002) afirma que a função compras integra decisões sobre qualidade, quantidade, fornecedor e outros pontos, e por isso os aspectos sociais, ambientais e financeiros devem ser levados em conta nestas decisões. Este trabalho tem foco no relacionamento e na seleção de fornecedores, o qual é abordado nos próximos tópicos.

## 2.4 Relacionamento com o Fornecedor

Krajewski et al. (2009) menciona que pode ocorrer uma colaboração cooperativa ou competitiva entre empresa e fornecedor. Na relação de cooperativismo o relacionamento entre empresa e fornecedor é vista como uma parceria, onde ocorre um maior comprometimento, tendo um compromisso a longo prazo, além de trabalho em conjunto. Já na relação competitiva ocorre o chamado perde-ganha onde os benefícios ocorrem com maior frequência a curto prazo, enfatizando a prática de compras. Essa relação de perde e ganha depende do poder de barganha das empresas, em relação ao volume de compras da empresa, ou se um produto é facilmente substituído no mercado.

Para Marini, Gonçalves e Giacobbo (2004, p. 3): “O *supply chain management* requer o desenvolvimento de uma relação cooperativa entre clientes e



fornecedores”. Assim se faz importante a formalização das relações de comprometimento entre os envolvidos e a troca de informações entre eles. Para isso, é necessária a existência de confiança entre as empresas, além de clareza e compromissos que ultrapassam a realização de investimentos específicos. Simões e Michel (2004) ainda completam que o departamento de compras de uma organização além de ter que possuir um banco de dados de fornecedores atualizado é importante estabelecer um relacionamento de confiança mútua com os fornecedores.

Para Harrison e Van Hoek (2003), o gerenciamento de fornecedores é a coordenação de fontes de suprimentos de materiais e componentes a partir de um conjunto adequado de fornecedores. As empresas buscam reduzir seu número de fornecedores focalizando apenas naqueles que possuem o conjunto certo de capacidades.

Vários autores denotam a importância do relacionamento entre fornecedor e comprador. De acordo com Guarnieri (2006), quanto mais estreito o relacionamento com os fornecedores, maior é a possibilidade do benefício mútuo. Para Christopher (1998), muitas empresas notaram que a partir da intensa cooperação com os fornecedores o produto poderia ser melhorado, praticando a engenharia de valor dos componentes. Além disso, a partir dessa interação é possível descobrir meios mais eficientes de trabalharem juntos. Harrison e Van Hoek (2003) complementam que um dos segredos para uma maior capacidade de resposta na cadeia de suprimentos é um alto nível de integração com os fornecedores a montante.

Ainda sobre o tema, Dalto e Maranhão (2009), afirmam que o relacionamento entre fornecedores e empresas compradoras dá a oportunidade de um aumento na satisfação do cliente, ligada à procura de novas práticas de gerenciar as relações entre compradores e vendedores. Com isso, esse relacionamento pode fazer uma diferença estratégica para uma organização.

Diferenciar o papel dos fornecedores e aplicar práticas adequadas a eles permitem que uma empresa determine o alvo das compras e dos recursos do gerenciamento da cadeia de suprimentos para que ela alcance um efeito melhor. Uma organização não possui o mesmo tipo de relacionamento com todos seus clientes e fornecedores, cada um dos estilos de relacionamento possui fatores motivadores que direcionam o desenvolvimento e governam o ambiente operacional.

Assim, escolher o tipo de relacionamento é um importante ponto de partida para as empresas (HARRISON e VAN HOEK, 2003).

De acordo com Cooper e Gardner (1993), existe um *continuum* de estilo de relacionamento entre fornecedor-cliente. Esse *continuum* vai desde a distância até a formalidade em que o relacionamento é conduzido ao mercado. De acordo com o autor, o relacionamento pode ser frio e formal, pode se ter um relacionamento típico de conta pequena, ou um relacionado a venda de conta nacional. Também pode se encontrar alianças estratégicas, joint ventures até a integração vertical total.

Cohen e Roussel (2004) apud Guarnieri (2012) também aderem a ideia de *continuum* afirmando que existem níveis de colaboração dos quais são denominados de transacional, cooperativa, coordenada e sincronizada. Assim, Corrêa e Corrêa (2006) completam a ideia de *continuum*, ao sugerirem uma matriz de relacionamentos com fornecedores de acordo com as dimensões de Hamel e Prahalad (1994). Nessa matriz, existe desde um relacionamento baseado no mercado puro, até a situação onde o fornecedor acaba pertencendo ao próprio cliente, de tão forte o seu comprometimento, como ocorre na integração vertical. Também é possível notar acordos de médio e de longo prazo onde a centralização das atividades é muito baixa, ocorrendo diferença no custo de troca. Quando a centralidade é maior pode ocorrer parcerias e joint ventures.

Syson (1992), completa estabelecendo uma matriz do portfólio de compras onde se percebe que os fatores primordiais que atingem o relacionamento entre fornecedor e cliente são a força da empresa compradora no relacionamento comprador-fornecedor e o número de fornecedores capazes e dispostos a fornecer um produto a curto prazo

A partir da matriz, é possível perceber que um cliente sempre tenderá a maximizar seu poder aquisitivo. Na busca de maximizar seu poder aquisitivo, Harrison e Van Hoek (2003), citam que muitas empresas buscam desenvolver seu fornecedor para benefícios mútuos. Esse desenvolvimento consiste em qualquer tentativa que um cliente faz para aumentar o desempenho do fornecedor e atender suas necessidades. Para isso, se faz necessário o alinhamento dos processos que se fundamenta em uma plataforma de planejamento colaborativo e de desenvolvimento estratégico. É possível perceber que a integração de cronogramas de produção a montante com a demanda a jusante, ajuda a melhorar o fluxo de materiais.

Para Harrison e Van Hoek (2003), a partir da otimização do processo de cadeia de suprimentos, uma crescente interdependência entre as partes é desencadeada. Assim, as empresas perceberam a necessidade de cooperação para alcançar vantagens mútuas. Com isso, estão surgindo no mercado várias estruturas novas de cadeia de suprimentos com base em redes e na colaboração entre empresas. Bowersox e Closs (2001) assinalam que a finalidade de um relacionamento de cooperação dentro cadeia de suprimento é de ampliar a competitividade, a partir da redução do risco e do aprimoramento da eficiência do processo, além da exclusão de retrabalhos e trabalhos inúteis. Assim, Perucia; Balestrin; Verschoore (2011) percebem a importância da seleção de fornecedores para a construção de parceria, pois dá a possibilidade de redução dos custos de transação.

Dentre outros, Bowersox e Closs (2001) enfatizam que parcerias e alianças se tornaram imprescindíveis dentro da logística. Para que as mesmas sejam bem-sucedidas, é importante as organizações estarem sempre a busca de uma relação de confiança (SIQUEIRA e FUSCO 2005). Perucia, Balestrin e Verschoore (2011) afirmam que a confiança e a reciprocidade em uma relação entre organizações são muito importantes para surgir uma ação cooperada, além disso, propicia a diminuição do oportunismo, encarado como um dos principais elementos que provocam custos de transação.

Para Siqueira e Fusco (2005), um dos relacionamentos que podem existir entre empresa e fornecedor, são as parcerias. Nesse relacionamento se percebe maior confiança entre as partes, além de acordos que trazem benefícios mútuos. Nela, são negociadas condições que sejam favoráveis para as duas partes, no entanto não há o compartilhamento das estratégias das organizações, assim a maneira de como cada empresa atua no mercado é mantida. Ela difere do formato tradicional de relacionamento, pois no convencional as partes buscam atender seus interesses de forma exclusiva. É possível notar que as parcerias são um tipo de relação que se encontram no meio entre as relações convencionais e as alianças estratégicas.

De acordo com Kanter (1994), quando se forma uma parceria, ocorre uma redução de contratos separados, as negociações são reduzidas e ocorre um menor monitoramento em relação à solidez do fornecedor e da qualidade dos suprimentos caso tenha uma maior produtividade. Esses fatores geram vantagens estratégicas

ao se obter ciclos de produtos e condições tratáveis para investimento de longo prazo, além de se ter menores tempos de investida. Corrêa e Corrêa (2006), pontuam que no acontecimento de parcerias, o grau de comprometimento e de pressão entre as organizações envolvidas é elevado, fazendo com que ocorra uma forte dependência. Nessa relação a característica principal é a troca de informações sobre a demanda e suprimento.

Para Pires (2009), é importante desenvolver parcerias com os fornecedores principais com o intuito de lidar melhor com os processos de negócios. A partir da figura 5 é possível identificar os principais fatores de sucesso de relacionamento na cadeia de suprimento.

FATORES DE SUCESSO	DESCRIÇÃO
<b><i>Individual Excellence</i></b>	Os parceiros são fortes e têm algo de importância para contribuir no relacionamento.
<b><i>Importance</i></b>	Os parceiros têm objetivos estratégicos de longo prazo, pelos quais desempenham papéis e o relacionamento é uma regra chave.
<b><i>Interdependence</i></b>	Eles precisam uns dos outros e complementam produtos, serviços e habilidades.
<b><i>Investment</i></b>	Os parceiros investem uns nos outros, demonstrando claro comprometimento entre eles.
<b><i>Information</i></b>	Compartilham informações necessárias para o bom relacionamento, de forma aberta.
<b><i>Integration</i></b>	Desenvolvem novas relações e compartilham operações de modo que possam atuar conjuntamente e de forma mais coordenada.
<b><i>Institutionalization</i></b>	As relações são formais, com responsabilidades e claros processos de decisão.
<b><i>Integrity</i></b>	Comportamento ético que fortalece a relação de modo a justificar a confiança mútua.

Figura 5: Fatores de sucesso do relacionamento na cadeia de suprimento

Fonte: Kanter (1994).

De acordo com Kanter (1994) existem vários fatores de sucesso em parcerias entre empresas, e eles permitem entender que a relação da empresa e fornecedor da cadeia de suprimentos ultrapassa a tradicional relação contratual, permitindo a colaboração, troca de informações e parceria, como pode ser percebido na Figura 5.

Para Troccoli e Soares (2003), a aliança estratégica é um dos tipos de relacionamento entre fornecedor e empresa em que ocorre a junção de conhecimento com outros elementos, que acaba favorecendo todos os envolvidos. Nem toda aliança é estratégica, ela só se torna estratégica quando é estabelecida visando a vantagem competitiva. Para Guerrini e Sacomano (2002), a aliança estratégica promove às empresas, meios humanos, financeiros e tecnológicos que facilitam ao atendimento das necessidades do mercado.

De acordo com Simchi- Levi, Kaminsky e Simchi- Levi (2009), as alianças podem ajudar a agregar valor aos produtos, a melhorar o acesso no mercado, a fortalecer as operações, acrescentar potencial tecnológico, aperfeiçoar o crescimento estratégico e as habilidades organizacionais além de dar possibilidade de construção de robustez financeira. Com isso, as empresas podem analisar se uma aliança é apropriada para ela, caso ela veja benefícios em alguma dessas questões citadas.

Com o intuito de potencializar os efeitos das alianças estratégicas, Thompson Jr. e Strickland III (2004), aconselham que as organizações analisem sua aliança temporária, que dura de cinco a dez anos, e só continuem nela caso ela beneficie as partes. Assim é necessário escolher um parceiro compatível, e que criem uma boa comunicação e confiança com eles, sem esperar resultados imediatos. Também é necessário escolher um parceiro que os produtos e mercados se complementam. Além disso, é importante efetuar práticas para a própria operação, e não divulgar informações da sensibilidade da empresa para a parceira. De acordo com Barbosa, Musetti e Consoli (2007) as alianças, a partir da especialização, podem gerar para a empresa uma redução de custos. Além disso, ela também traz benefícios como a melhoria do desempenho mútuo e também, o aumento da informação que vem a auxiliar o planejamento conjunto entre os parceiros, conseqüentemente ela eleva os níveis de serviço dos clientes.

Harrison e Van Hoek (2003) afirmam que fornecedores também criam relacionamentos para atingir seus clientes. A rede de fornecedores pode abranger grupos formais ou informais de empresas que se relacionam para fornecer bens a um mesmo cliente. Podem ser associação de fornecedor ou *kereitsu* japonês. De acordo com Aitken (1998) a associação de fornecedores é uma rede dos importantes fornecedores de uma empresa que se juntam a fim de coordenar e desenvolver. A partir do foro da associação de fornecedores que essa empresa

oferece treinamento e recursos para a produção e melhorias no processo logístico. Além disso, ela permite a oportunidade de melhorar a qualidade e a frequência das comunicações de seus integrantes, um elemento significativo no aprimoramento do desempenho operacional. Harrison e Van Hoek (2003) explicam que a cadeia de suprimento kereitsu é uma rede onde existe uma empresa líder que coordena as principais atividades. Ela é baseada na cooperação, coordenação, propriedade e controle conjuntos. Um exemplo é a rede de automóveis e produtos eletrônicos, que são gerenciadas e lideradas pelas principais montadoras.

Outras atividades importantes no processo de compras são a avaliação e seleção de fornecedores que serão tratadas no tópico a seguir.

## **2.5 Avaliação e Seleção dos Fornecedores**

Santi e Ferreira (2011) afirmam que a partir do modelo SCM são encontradas várias questões que impactam na maneira que uma seleção de fornecedores deve ocorrer, sendo vista como a melhor prática dos dias de hoje para o gerenciamento da cadeia de suprimentos. Assim, vários autores vêm desenvolvendo modelos que vão de encontro com o SCM a fim de selecionar fornecedores.

No GCS, é importante que o relacionamento com o fornecedor seja planejado previamente visto que esse determina como a empresa vai se relacionar com os fornecedores (LAMBERT, 2008). Kiste e Miyake (2014) afirmam que uma adequada gestão de fornecedores pode ser crucial na competitividade de uma organização. Ainda para os autores, a seleção de fornecedores pode ser complexa pois muitas vezes é difícil uma organização avaliar os critérios de desempenhos esperados. Para Freeland (1991) a qualidade de produtos e de serviço, o preço dos produtos e a proximidade de suas operações podem ser critérios adotados em uma seleção de fornecedores.

Dobler e Burt (1996) afirmam que produtos sem maiores impactos na organização, são utilizados métodos mais simples de decisão de fornecedores, enquanto para aqueles que afetam o negócio exigem métodos mais criteriosos. O tipo de avaliação a ser aplicada depende da natureza, criticidade, complexidade do valor e do conhecimento acerca de seus fornecedores potenciais. Wilson (1994) propôs como critérios a serem verificados na avaliação de fornecedores o preço

(critério econômico), qualidade (critério de desempenho), possibilidade de fornecer o produto (critério integrador) e possibilidade de entregar o produto (critério adaptativo).

Como mencionado por Daher e Almeida (2010) foram criados vários modelos para que a parcialidade das decisões seja diminuída. De acordo com Weber, Current e Benton (1991), um dos modelos é a ponderação linear. Nesse modelo, os pesos são colocados em cada critério de escolha, geralmente de forma subjetiva. Outro modelo é proposto por Moncka et al. (1998) que é composto por atividades básicas de gestão, como identificar a necessidade de seleção de um novo fornecedor, as necessidades chave do fornecimento, a determinação das estratégias de aquisição e tipo de relacionamento, a identificação das fontes potenciais de fornecimento, a limitação dos fornecedores potenciais, a determinação do método de avaliação e seleção, a definição do fornecedor e por fim, a compra do produto atendendo sua necessidade de aquisição.

O processo seletivo é uma etapa bastante complicada. Uma das fases mais difíceis nessa etapa é a definição dos parâmetros que serão utilizados, pois eles têm que retratar as preferências, o que os gestores realmente almejam. Com isso, para essa etapa foram criadas várias técnicas e ferramentas que auxiliam na decisão dos gestores, aumentando a eficiência na escolha. (ALENCAR; ALMEIDA, 2008). Para Daher e Almeida (2010), no processo de selecionar fornecedores podem ser utilizados métodos de ponderação, ou até mesmo métodos mais sofisticados como os de programação matemática. Os modelos buscam auxiliar a fim de diminuir a subjetividade da decisão, podendo abranger até decisões em grupo.

De acordo com Heinritz (1986), que a partir de uma escolha adequada do fornecedor, pode resolver todas as questões relativas a compras. Para isso, existem específicos padrões de compras, onde a empresa se esforça ao máximo a fim de buscar os melhores fornecedores. Para o autor, existem quatro estágios no processo de seleção de fornecedor. O primeiro estágio é o de levantamento, onde são identificadas todas as possíveis fontes, depois se entra no estágio de averiguação, onde se verifica as vantagens em relação às fontes. No estágio de negociação e seleção, é onde a encomenda inicial é feita, onde fonte e cliente definem e estabelecem as requisições. Por fim, no estágio de experiência, se avalia a relação com o fornecedor a fim de continuar com a fonte, ou procurar outras que melhor suprem os desejos da organização.

Heinritz (1986) afirma que o real teste para selecionar um fornecedor é o da experiência, onde se analisa se o serviço realizado pelo fornecedor foi adequado. Existem vários métodos de avaliar o fornecedor, que normalmente são escolhidos levando em conta as principais necessidades de compra da empresa e quanto ela está disposta a gastar com a implantação do método (PICCOLI, 2011). Isatto (1996) afirma que quando a organização tem que avaliar materiais e serviços, ela deve ter critérios mais exigentes, por ser uma avaliação que exige maior complexidade. Segundo o autor, o conjunto de critérios para avaliação escolhidos e os pesos de atributos definidos para cada tipo de serviço tem que traduzir os objetivos da empresa nas suas exigências de seus fornecedores e priorizar critérios considerados críticos no desempenho dos materiais adquiridos e seu serviço agregado.

Smith et. al. (1993) definem que os métodos de avaliação de fornecedores podem ser classificados como categóricos e ponderados. O método categórico é utilizado para integrar as opiniões de vários compradores sobre um fornecedor em específico. Já no ponderado, a avaliação de fornecedor se agrupa com o desempenho dos mesmos, além de serem utilizados pesos para representar a relevância dos critérios. Nesse método também se agrupa custos referente ao mau desempenho, com o intuito de conseguir um custo relativo ajustado da compra, que inclui o preço. Heinritz (1986) afirma como forma de avaliar o fornecedor a “classificação de vendedor”, que possibilita comparar os vendedores, proporcionando um meio científico para selecionar fornecedores.

Lima Junior, Osiro e Carpinetti (2012) afirmam que é necessário alinhar os objetivos do negócio com as exigências dos stakeholders para poder assim ter fatores estratégicos para determinar os fornecedores que irão atender a organização. Eles sugerem uma técnica que exprime melhor as necessidades do comprador chamada *quality function deployment*. Para os autores, os métodos de apoio à decisão multicritério (MCDM) mais utilizados são os que permitem trabalhar com incertezas, devido ao atual cenário econômico de continuas transformações.

Ainda sobre os temas abordados no estudo, foi realizado uma revisão sistemática a fim de contextualizar o tema a partir de evidências. Assim, o próximo tópico trata da revisão sistemática de literatura.



## 2.6 Revisão Sistemática

Ingram et al. (2006) lembram que a revisão da literatura é uma espécie de sumarização, na qual se possibilita a organização e a discussão de um assunto de pesquisa. Galvão, Sawada e Rrevizan (2004) afirmam que a revisão sistemática é uma espécie de um resumo de pesquisas realizadas dentro de uma área específica, assim esse tipo de revisão se torna de valor na prática baseada em evidências. Higgins e Green (2011) afirmam que existem etapas na revisão sistemática, que consistem na formulação da questão de pesquisa, no conjunto de critérios de inclusão e exclusão, na seleção e acesso da literatura, na avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão e na análise, síntese e disseminação dos resultados.

- a) Formulação da questão de pesquisa: o objetivo do estudo é perceber quais fatores são determinantes para a seleção de fornecedores no segmento ótico.
- b) Estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão: a fim de estreitar os resultados de busca, foram estabelecidos critérios para a seleção dos artigos. Esses critérios se baseiam nas bases científicas, período de publicação e tipos de artigos. Como o tema “logística” é abrangente foi delimitada a pesquisa nas seguintes áreas: SPELL (*Scientific Periodicals Eletronic Library*), portal de periódicos Capes/mec e o SIMPOI (Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais). Após definir as bases, foi estabelecido o período de publicação do material, 2011 a 2015. Quanto às palavras-chave, definiu-se de acordo com a questão da pesquisa, que foram: fornecedor, compras, e para aprofundar mais a pesquisa também se utilizou seleção de fornecedor e aquisição. O operador booleano utilizado foi o AND. Para os tipos de artigos, foi estabelecida uma busca apenas para artigos completos em qualquer idioma publicados em meios de comunicação de alto impacto.
- c) Seleção e acesso de literatura: De acordo com o item anterior, a localização dos artigos ocorreu nas bases Scielo, Capes e Simpoi com os critérios de inclusão e exclusão já informados. No Simpoi a área temática definida foi logística e cadeia de suprimentos. Os critérios de exclusão de artigos se basearam em artigos que não eram empíricos, que falavam do setor público,

que o foco não era o relacionamento do comprador e fornecedor e que já tinham sido encontrados em outras bases científicas.

- d) Avaliação da qualidade da literatura incluída na revisão: no primeiro portal estabelecido, Spell, foram identificados 5 artigos em português sobre a combinação das palavras-chave “fornecedor e compra”, dentre esses 4 eram pertinentes ao objetivo da pesquisa. Já com as palavras-chave “seleção de fornecedor e aquisição” não foi encontrado nenhum resultado de busca. No portal capes, com as palavras-chave “fornecedor e compra” o resultado foi de 25 artigos variados em português, inglês e espanhol onde apenas 2 se adequavam ao tema de pesquisa e não eram repetidos dos encontrados no Spell, já com as palavras “seleção de fornecedor e aquisição” o resultado foi de um artigo encontrado no Capes, porém que não era pertinente ao tema, então este não foi selecionado. No Simpoi foram pesquisadas as palavras-chave “fornecedor e compra” e os resultados geraram 82 artigos em português e inglês, onde 19 se adequavam às restrições de escolha de artigos. Já com as palavras “seleção de fornecedor e aquisição”, o resultado foi de 107 artigos variados em inglês e português, onde se percebe a importância do tema devido ao grande número de publicações, e desses 107, 29 estavam no escopo do assunto, no entanto, 15 foram repetidos da outra busca, com as outras palavras chaves, sendo selecionados 16 artigos. Dos 35 artigos selecionados do SIMPOI, 10 abordavam revisão de literatura, assim também foram excluídos. Com isso, o estudo foi embasado em 29 artigos escolhidos.
- e) Análise, síntese e disseminação dos resultados: Nessa última fase, foi avaliado cada artigo escolhido considerando o objetivo geral do trabalho e assim analisando o relacionamento com o fornecedor, especialmente na fase de seleção de fornecedor.

### **2.6.1 Apresentação e Análise dos Dados Coletados**

Nessa etapa foram relacionados os títulos, as palavras chaves e os objetivos dentre os 29 artigos selecionados e foram elencadas as cinco palavras de cada um dos tópicos que mais foram utilizados no texto. Foi construída uma nuvem de





Figura 7: Nuvem de palavras de maior destaque nas palavras chaves

Fonte: Esta pesquisa.

Também foram analisadas as palavras de maior destaque nos objetivos de cada artigo, onde foi construído uma nuvem de palavras com as palavras de maior ocorrência, que pode ser visualizada na figura 8.



Figura 8: Nuvem de palavras de maior destaque dos objetivos

Fonte: Esta pesquisa.

A partir da figura 8 se observou que a palavra “relacionamento” teve uma maior incidência, aparecendo 16 vezes, enquanto “fornecedor” apareceu 11 vezes, “empresa” apareceu 10 e “cadeia” e “suprimento” apareceram 8.

A partir das nuvens de palavras, foi possível perceber que as palavras de maior incidência foram: “fornecedor”, “cadeia” e “relacionamento”. Isso mostra que os artigos estudados têm um foco maior na cadeia de suprimentos e não em logística, podendo assim, enfatizar mais o estudo e que os artigos focam no relacionamento com fornecedores, contribuindo ainda mais com o objetivo geral da pesquisa.

Além disso, é notório uma semelhança nas nuvens estudadas, onde nas três nuvens as palavras “relacionamento”, “cadeia”, “fornecedor” e “suprimento” aparecem. Isso mostra que os artigos escolhidos vão de encontro com o tema da pesquisa, onde se pretende analisar o “relacionamento” com o “fornecedor” da “cadeia de suprimento”, a fim de entender os critérios de seleção de fornecedores.

Assim, é presumido que os artigos tratam com maior frequência dos temas “relacionamento”, “cadeia”, “fornecedor” e “suprimento”. Como lacunas de pesquisa temos temas como função compras, logística, avaliação e seleção de fornecedor. Temas esses que também interagem com o problema de pesquisa, mas que não foram frequentemente mencionados pelos artigos da revisão sistemática. Assim, sugere-se para pesquisas futuras, estudos que foquem em assuntos como compras, logística, avaliação e seleção de fornecedor, visto que esses têm uma frequência menor de publicações.

A partir dessa análise se percebe uma importância do presente trabalho, visto que ele trata do tema “seleção de fornecedor”, cuja publicações são menos frequentes, contribuindo com pesquisas nessa área.

Outra análise foi realizada, a partir dos anos de publicações dos artigos. Esse estudo pode ser observado a partir da Figura 9.



Figura 9: Gráfico de artigos publicados dos últimos cinco anos

Fonte: Esta pesquisa.

A partir da Figura 9, se verifica que a publicação de artigos relacionados ao tema de pesquisa do estudo, durante os últimos cinco anos teve uma queda, mas que no último ano teve um crescimento de publicações. O ano com maior incidência de publicações foi 2011, com 8 artigos divulgados. Isso significa que os temas que abrangem o estudo, tiveram um maior olhar anteriormente, mas que esse tema despertou novos olhares e novas curiosidades na atualidade, por isso o aumento de publicações em 2015. Isso mostra a relevância do estudo ao auxiliar nessa expansão que está ocorrendo sobre o assunto, aprimoramento do assunto e a percepção de novas lacunas de pesquisa.

Com o intuito de aprofundar no tema dos artigos, foi construído o quadro 1 contendo o nome do artigo, método utilizado para coleta de dados, autores, instituição de ensino dos mesmos, evento em que o artigo foi publicado e ano de publicação.



ARTIGO	MÉTODO	AUTORES	INSTIT.	EVENTO PERIÓD.	ANO
<b>Configuração Tardia, Customização e Mudanças de Engenharia: Efeitos Sobre a Função Compras de Um Fabricante de Avião</b>	Estudo de Caso	João Henrique Lopes Guerra	UFSCAR	Anais SIMPOI	2011
		Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira	UA		
		Alceu Gomes Alves Filho	UFSCAR		
<b>Uma Análise do Relacionamento Entre Produtores Rurais de Leite e a Indústria de Laticínios</b>	Entrevista Questionário	Roberto Giro Moori	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	Anais SIMPOI	2011
		Rodrigo Leme Pinto Lima			
		Julio Eduardo da Silva Menezes			
<b>Práticas Colaborativas Entre Camadas na Cadeia Automobilística Brasileira</b>	Observação do Participante Entrevista	Ricardo Silveira Martins	UFMG	Anais SIMPOI	2011
		Osmar Vieira de Souza Filho			
		Luiz Carlos Di Serio	FGV		
<b>Customer Service: Uma Avaliação do Nível de Serviço Logístico Oferecido Para Clientes-Chave de Uma Empresa de Bens de Consumo.</b>	Entrevista Questionário Pesquisa Documental	Raphael Rossi Rodrigues	UFRJ	Anais SIMPOI	2011
		Saulo Barbará de Oliveira			
<b>Relações Interorganizacionais: Estudos Múltiplos de Casos em Uma Central de Compras Supermercadista</b>	Entrevista Estudo de Caso	Almir da Cruz Sousa	UFES	Anais SIMPOI	2011
		Helio Zanquetto Filho			
<b>Relacionamento Interorganizacional: Utilização da Matriz de Posicionamento Estratégico de Fornecedores Como Ferramenta de Desenvolvimento de Estratégias Coletivas</b>	Entrevista Questionário Estudo de Caso	Vitor Fabian Brock	UNISINOS	Anais SIMPOI	2011
		Iuri Gavronski			
<b>Redes Empresariais</b>	Estudo de	Jaqueline	UFPE	Anais	2011

<b>Como Estratégia Para o Aumento da Competitividade: Um Estudo Comparativo Entre os Arranjos Produtivos de Confecções de Campina Grande/PB e Caruaru/PE</b>	Caso Pesquisa Documental	Guimarães Santos Maria José da Silva Feitosa Gesinaldo Ataíde Cândido	UFCG	SIMPOI	
<b>Alianças Entre <i>International Freight Forwarders</i>: Operacionais ou Estratégicas?</b>	Entrevista Estudo de Caso	Danielle Nunes Pozzo Andrew Beheregarai Finger	PUC-RS CENTRO UNIVERSITÁRIO METODISTA IPA	Anais SIMPOI	2011
<b>Confiança, Comprometimento e Compartilhamento de Informações na Cadeia de Suprimentos Automotiva: Percepção das Autopeças Sobre Montadoras de Diversas Etnias</b>	Entrevista Questionário	João Abinajm Filho Ana Cristina de Faria Denise Maria Martins	USCS	Anais SIMPOI	2012
<b>Efeito Chicote na Indústria Automotiva Brasileira</b>	Questionário	João Abinajm Filho Ana Cristina de Faria Marco Antonio Pinheiro Da Silveira	USCS	Anais SIMPOI	2012
<b>Poder de Barganha dos Fornecedores: Estudo de Caso na Indústria Aeronáutica</b>	Entrevista Estudo de Caso	João Henrique Lopes Guerra Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira	UFSCAR UA	Anais SIMPOI	2012
<b>Qualidade de Relacionamento Com Fornecedores e Impactos de Variabilidades em Processos de uma Cadeia de Suprimentos: Um Estudo de Caso Exploratório</b>	Observação do Participante Pesquisa Documental Entrevistas	Letícia Ramos Carvalho Marcos Paulo Valadares de Oliveira Helio Zanquetto Filho	UFMG UFMG UFES	Anais SIMPOI	2012
<b>Evolução de Conhecimentos no</b>	Entrevista	Sérgio Fernando	PUC-MG	Revista de	2012



<b>Relacionamento Comprador-Fornecedor</b>	Estudo de Caso Pesquisa Documental	Loureiro Rezende Walmir Marques de Andrade Lima Ângela França Versiani	FAL PUC-MG	Administração Contemporânea	
<b>Comportamento de Compra do Cliente Intermediário: Uma Análise no Setor de Acessórios Automotivos</b>	Entrevista Questionário	José Marcos Carvalho de Mesquita Luciana Gomes Pagnan	Universidade FUMEC FEAD MINAS	Teoria e Prática em Administração v. 2, n. 1, pp.86-113	2012
<b>Impacto do Marketing de Relacionamento Sobre a Recomendação: Evidência do Varejo de Materiais de Construção Brasileiro</b>	Entrevista Questionário	Lucas da Rocha Danny Pimentel Claro	INSPER	Revista Brasileira de Marketing	2013
<b>Definição Tardia da Configuração de um Avião: Efeitos na Função Compras e Análise da Perspectiva do Conceito de Flexibilidade em Cadeias de Suprimentos</b>	Entrevista Estudo de Caso	João Henrique Lopes Guerra Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira	UFU UA	Anais SIMPOI	2013
<b>A Influência da Confiança, Dependência e Comprometimento na Orientação de Longo Prazo de Varejistas para com os Fabricantes Líderes do Mercado de Bebidas</b>	Entrevista Questionário	Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira Fernando Rafael Cunha Fernando Bergamin Celso Augusto de Matos	UA UNISINOS UFRGS	Revista Brasileira de Marketing	2013
<b>A Lealdade ao Canal de Comercialização e ao Fornecedor nas Compras em Ambientes Físico e Online</b>	Entrevista	Sandra Sayuri Yamashita Nagakawa Maria Aparecida Gouvêa Braulio Oliveira	USP FEI	Revista de Administração e Inovação	2013

<b>Impacto dos Recursos Relacionais na Criação de Valor</b>	Questionário	Priscila Laczynski De Souza Miguel Luiz Artur Ledur Brito Manoel Andrade da Silva Reis	FGV-SP	Anais SIMPOI	2014
<b>Alinhamento Triadico em Empresas de Bens de Capital</b>	Entrevista Questionário	Roberto Giro Moori Kalid Ali Nafal	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	Anais SIMPOI	2014
<b>Gestão da Cadeia de Suprimento e Vantagem Competitiva Relacional: uma Análise na Indústria da Construção Civil</b>	Entrevista Estudo de Caso	Fernando Luiz Emerenciano Viana Roger Augusto Luna Caroline Louise Moreira Lima	UNIFOR	Anais SIMPOI	2014
<b>Satisfação no Processo de Compras Industriais</b>	Questionário	Paulo de Carvalho Mesquita Marco Aurélio Carino Bouzada	UNESA	Revista do Centro Universitário UNA	2014
<b>Supply Chain Management: a Participação de Um Fornecedor de Primeiro Nível em Uma Cadeia de Suprimentos</b>	Entrevista Questionário	Yasmin Andrade Beghini Vilela Luiz Eduardo Ribeiro	ETEP Faculdades	Anais SIMPOI	2015
<b>Proposta de Segmentação da Base de Fornecedores para Pequenas Empresas</b>	Estudo de Caso	Marcela Natal Moreira Lauro Osiro	UFMT	Anais SIMPOI	2015
<b>Critérios Ganhadores de Pedido na Percepção dos Varejistas Quanto ao Serviço Logístico Ofertado de Frutas, Legumes e Verduras</b>	Entrevista Questionário	Carolina Maria Roque Sansão Leonardo Caixeta de Castro Maia	UFU	Anais SIMPOI	2015
<b>Um Estudo Exploratório da Qualidade de Serviço e Capabilidade Logística na</b>	Entrevista Questionário	Daniel Winter Fernandes Roberto Giro	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	Anais SIMPOI	2015

<b>Satisfação do Cliente no Ramo Varejista de Óleos Lubrificantes.</b>		Moori			
<b>Captura do Valor do Relacionamento por Compradores e Fornecedores em Uma Nova Perspectiva de Sua Criação</b>	Questionário	Fábio Viard de Campos da Silva Tes cari	FGV-SP	Anais SIMPOI	2015
<b>A Relação Entre Colaboração, Capacidade e Desempenho Operacional: Uma Análise em Empresas de Bens de Capital</b>	Entrevista Questionário	Antonio Carlos Domenek Roberto Giro Moori	UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE	Anais SIMPOI	2015
<b>Disputas Entre os Clientes pelos Recursos Limitados dos Fornecedores: o Caso de Um Fabricante de Avião</b>	Entrevista Estudo de Caso	João Henrique Lopes Guerra Luís Miguel Domingues Fernandes Ferreira	UFSCAR UA	Anais SIMPOI	2012

Quadro 1: Principais informações dos artigos estudados

Fonte: Esta pesquisa.

#### Legendas

ETEP: Escola Técnica Professor Everardo Passos

FEAD: Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais

FEI: Centro Universitário da Fundação Educacional Inaciana Padre Sabóia de Medeiros

FGV: Fundação Getúlio Vargas

FUMEC: Fundação Mineira de Educação e Cultura

PUC: Pontifícia Universidade Católica

UA: Universidade de Aveiro

UFCG: Universidade Federal de Campina Grande

UFES: Universidade Federal do Espírito Santo

UFM

UFMG: Universidade Federal de Minas Gerais

UFPE: Universidade Federal de Pernambuco

UFRGS: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFU: Universidade Federal de Uberlândia

UNESA: Universidade Estácio de Sá

UNIFOR: Universidade de Fortaleza

UNISINOS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos

UFSCAR: Universidade Federal de São Carlos

USCS: Universidade Municipal de São Caetano do Sul

USP: Universidade de São Paulo

A partir da análise do Quadro 1, se percebe os métodos utilizados, além das faculdades dos autores e o ano de publicação. Assim, é possível constatar estatisticamente os principais métodos de coleta de dados utilizados pelos autores, demonstrados na figura 10.

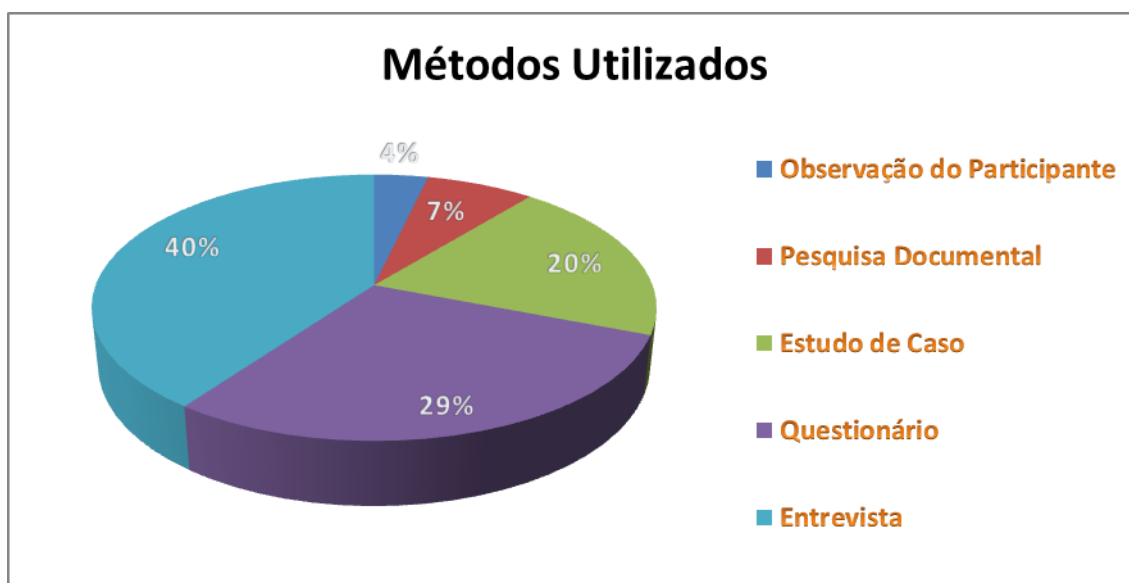


Figura 10: Principais métodos de coleta de dados utilizados.

Fonte: Esta pesquisa.

A partir da figura 10, é percebido os três métodos mais utilizados pelos pesquisadores para coletar os dados. O primeiro é a entrevista, com 34%, seguido do questionário com 25% e estudo de caso com 15%. Pesquisa documental e observação do participante ocorre com menor frequência dentre os casos estudados. A partir do quadro 1, percebe-se que pesquisa documental e observação do participante foram utilizados com outro meio de análise de dados, como uma forma de complementação o que pode ser observado pela menor frequência dos mesmos em todos os artigos analisados.

Foi realizado um quadro com os objetivos de cada artigo, bem como seu local de publicação, como pode ser visualizado no quadro 2.

AUTORES	LOCAL DE PUBLICAÇÃO	OBJETIVO
<b>Abinajm Filho et.al (2012)</b>	SIMPOI	Verificar a percepção dos gestores de empresas fabricantes de autopeças brasileiras, sobre a confiança, o comprometimento e o compartilhamento da informação no relacionamento com algumas montadoras em função de sua origem étnica
<b>Abinajm Filho et.al (2012)</b>	SIMPOI	Verificar a percepção dos gestores de autopeças sobre a existência do Efeito Chicote na Cadeia de Suprimentos (CS) automotiva
<b>Brock e Gavronski (2011)</b>	SIMPOI	Apresentar uma discussão teórica acerca do relacionamento cliente-fornecedores e das formulações estratégicas cooperativas entre empresas. Utilizou-se um estudo de caso na empresa Tecnofast.
<b>Carvalho et al. (2012)</b>	SIMPOI	Explorar a relação entre a qualidade dos relacionamentos desenvolvidos entre empresas em cadeias de suprimentos e a capacidade de redução de impactos financeiros gerados a partir de variabilidades incorridas em processos.
<b>Domenek e Moori (2015)</b>	SIMPOI	Verificar a importância da colaboração entre empresa compradora e fornecedora para melhorar as capacidades e aumento de desempenho operacional.
<b>Fernandes e Moori (2015)</b>	SIMPOI	Conhecer as variáveis da qualidade de serviços e capacidade logística como antecedentes da satisfação do cliente, no ramo varejista de óleos lubrificantes.
<b>Garrido et. al (2013)</b>	REVISTA BRASILEIRA DE MARKETING	Compreender como a confiança, o comprometimento e a dependência influenciam a orientação de longo prazo de varejistas para com o relacionamento com as empresas fabricantes de cervejas e refrigerantes líderes no mercado nacional.
<b>Guerra e Ferreira (2012)</b>	SIMPOI	Compreender a relação dos fabricantes de avião com fornecedores e com as demais indústrias que interagem no processo, de ante de períodos econômicos favoráveis onde a capacidade produtiva opera próximo ao seu limite, gerando disputas entre clientes pelos recursos limitados dos fornecedores e analisar quais estratégias podem ser adotadas para enfrentá-lo.
<b>Guerra e Ferreira (2012)</b>	SIMPOI	Compreender quais os fatores que influenciam o poder de barganha dos fornecedores da primeira camada no caso de um fabricante de avião
<b>Guerra e Ferreira (2013)</b>	SIMPOI	Compreender como a definição tardia da configuração de um avião afeta a função compras, bom como identificar quais estratégias podem ser adotadas para enfrentá-la, da perspectiva do conceito de flexibilidade em cadeias de suprimentos

<b>Guerra et.al (2011)</b>	SIMPOI	Descobrir, por meio de um estudo de caso sobre a Embraer, de que forma a definição da configuração de um avião, a sua customização e as modificações de produto afetam a função compras.
<b>Martins et.al (2011)</b>	SIMPOI	Identificar os alinhamentos das práticas de modelos de gestão de cadeias de suprimentos na indústria automobilística brasileira, com base nas práticas dos relacionamentos colaborativos.
<b>Mesquita e Bouzada (2014)</b>	REUNA Revista da Universidade Una	Verificar a adequação das questões incluídas no questionário genérico ao ambiente industrial e reagrupá-los em novos blocos de questão, criando fatores compondo um modelo mais simplificado.
<b>Mesquita e Pagnan (2012)</b>	TPA Teoria e prática em administração	Identificar os atributos relevantes do processo de compra do cliente intermediário.
<b>Miguel et. al (2014)</b>	SIMPOI	Verificar o impacto dos recursos relacionais previstos na Visão Relacional verificar o impacto dos recursos relacionais previstos na Visão Relacional (DYER, SINGH, 1998) na criação de valor em díades nos setores de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e Alimentos e Bebidas, na perspectiva de empresas compradoras.
<b>Moori et al. (2011)</b>	SIMPOI	Identificar as variáveis relevantes do relacionamento colaborativo entre produtores rurais e a indústria de laticínios, a partir do modelo de mensuração desenvolvido pelo IMP Group.
<b>Moori e Nafal (2014)</b>	SIMPOI	Explorar um modelo de alinhamento triadico da cadeia de suprimentos de empresas do ramo de bens de capital.
<b>Moreira e Osiro (2015)</b>	SIMPOI	Apresentar um modelo de segmentação da base de fornecedores de uma pequena empresa.
<b>Nagakawa et al. (2013)</b>	RAI Revista de administração e inovação	Identificar os aspectos mais valorizados para a lealdade ao fornecedor do ponto de vista dos leais e não leais aos canais (lojas físicas e virtuais) e aos fornecedores nos ambientes online e off-line, e as variáveis que potencialmente mais influenciariam os comportamentos de adoção ou de continuidade de uso da Internet como canal de compras.
<b>Pozzo e Finger (2011)</b>	SIMPOI	Apresentar o comparativo deste caso inicial com outros intermediadores brasileiros, bem como discute as alianças como estratégicas ou operacionais.
<b>Rezende et al.(2012)</b>	RAC	Avaliar como o relacionamento comprador-fornecedor influencia a evolução de conhecimentos tecnológicos, de mercado e logística, de processo e relacional, dominados por ambos os atores.

<b>Rocha e claro (2013)</b>	REVISTA BRASILEIRA DE MARKETING	Analisar o impacto de iniciativas do marketing de relacionamento, tais como dependência, expertise e benefícios do relacionamento, sobre a recomendação de uma categoria de produtos.
<b>Rodrigues e Oliveira (2011)</b>	SIMPOI	Mensurar nos fabricantes o nível de desenvolvimento das atividades de <i>Customer Service</i> logístico para clientes-chave.
<b>Sansão e Castro (2015)</b>	SIMPOI	Avaliar os principais fatores quanto à satisfação e o nível de serviço logístico prestado sob a percepção dos varejistas.
<b>Santos et.al (2011)</b>	SIMPOI	Realizar uma análise comparativa dos Arranjos Produtivos Locais de confecções de Campina Grande – PB e Caruaru – PE, quanto aos seus níveis de competitividade.
<b>Sousa e Filho (2011)</b>	SIMPOI	Analisar os fatores motivadores da entrada e do desenvolvimento dos relacionamentos em uma central de compras supermercadista.
<b>Tescari (2015)</b>	SIMPOI	Investigar a criação e captura de valor no setor químico brasileiro, a partir de um modelo que separa o conceito de valor do relacionamento segundo suas fontes
<b>Viana et. al (2014)</b>	SIMPOI	Investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional na indústria da construção civil. Foram analisadas as características dos relacionamentos com os fornecedores e sua contribuição para a vantagem competitiva
<b>Vilela e Ribeiro (2015)</b>	SIMPOI	Avaliar a relação entre um fornecedor e um produtor, observando os critérios de eficiência da cadeia de suprimentos integrada

Quadro 2: Objetivo dos artigos analisados.

Fonte: Esta pesquisa.

A partir da análise do Quadro 2, nota-se que a maioria dos artigos tem o objetivo embasado no relacionamento com o fornecedor, tema envolvido a pesquisa. Além disso, pode-se observar que os autores que mais publicaram artigos sobre os temas foram os Guerra e Ferreira, com 4 artigos publicados. Moori também teve 4 publicações, seguidos de Abinajm Filho, Ribeiro e Faria com 2 artigos divulgados cada um deles.

Com base no Quadro 2, também se percebe que na maioria dos artigos foi publicada no Evento SIMPOI (23 artigos), que é focado na área de logística e operações, seguido da Revista Brasileira de Marketing (2 artigos). Apenas com 1 artigo publicado foi identificado a REUNA (revista da universidade Una), RAI (revista

de administração e inovação), RAC (revista de administração contemporânea) e TPA (teoria e prática em administração). Essa discrepância ocorreu devido uma das bases para seleção de artigos ser o próprio SIMPOI, onde o mesmo ter tido a maior escolha dos artigos.



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Silva e Menezes (2001) pesquisar consiste em um conjunto de ações que servem para encontrar a solução de um problema, cujo tem por princípio, mecanismos racionais e sistemáticos. Eles ainda completam afirmando que a pesquisa é a procura de respostas para os problemas propostos.

Rampazzo (2005) mostra a importância da ciência ao citar que a mesma a partir da abordagem que ela faz da realidade, possibilita a predição dos acontecimentos, proporcionando um aumento do poder de transformação da natureza. Gil (1999) argumenta que com base na metodologia científica é possível gerar novos conhecimentos e ter respostas. O autor ainda afirma que é necessária a utilização de técnicas capazes de verificar se o conhecimento é válido, tornando assim uma pesquisa em científica.

Para Lakatos e Marconi (2003) não existe ciência sem a utilização de métodos científicos. Fernandes (1959), complementa afirmando que deve se estabelecer métodos técnicos que são processos pelos quais o investigador procura assegurar a observação dos fenômenos e também métodos lógicos, que se baseiam no processo de formação das inferências e da explicação da realidade. Assim esse capítulo tem como objetivo trazer a classificação da pesquisa além de conter informações sobre o setor ótico.

#### **3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa**

Em relação à natureza da pesquisa, Silva e Menezes (2001) afirmam que uma pesquisa aplicada procura gerar conhecimentos que solucionem problemas aplicados na prática, englobando verdades e interesses locais. Assim se percebe que o estudo utilizou a pesquisa aplicada. Em relação aos objetivos, a pesquisa pode ser definida como descritiva, pois de acordo com Gil (1999) ela busca descrever as características de determinado fenômeno e população.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa pode ser determinada como qualitativa. Segundo Silva e Menezes (2001) a pesquisa qualitativa analisa que a subjetividade não pode ser traduzida em números onde se encontra uma ligação dinâmica entre o mundo real. Dessa forma, esse tipo de pesquisa vai de

encontro com a compreensão de fenômenos e a concessão de conceitos. Além disso, em pesquisas qualitativas o pesquisador é primordial, e o ambiente natural se torna a fonte direta para apanhar os dados.

De acordo com Gil (1999) para a aplicação de uma pesquisa descritiva, é empregado técnicas padronizadas para coletar os dados, os quais normalmente se apresentam como ou estudo de caso. Assim, para o delineamento da pesquisa, se optou pelo estudo de caso de múltiplos, ou seja, mais de uma empresa do segmento ótico foi analisada para a coleta de dados primários. Para Yin (2005) um estudo de caso se baseia em uma investigação empírica que tem como base a investigação de um fenômeno atual inserido no seu contexto de vida real onde não pode manipular comportamentos relevantes.

Yin (2005) explica que o estudo de caso tem várias maneiras de ser pesquisado, a partir de documentos, entrevistas, observações, entre outros. Marconi e Lakatos (2003) ainda complementam afirmando que na pesquisa descritiva pode-se usar procedimentos de amostragem como formulários e entrevistas.

Com isso, para a coleta de dados fez-se o uso da entrevista. De acordo com Tozoni e Reis (2009) a entrevista é o principal instrumento de pesquisa da abordagem qualitativa. Foi determinado um roteiro semiestruturado, no qual de acordo Tozoni e Reis (2009), se consegue dar uma liberdade maior fazendo com que a entrevista transcorra de maneira fluida e dentro dos temas de interesse da pesquisa. Além disso, também foi escolhido um segundo instrumento de pesquisa, a análise documental. De acordo com Tozoni e Reis (2009), esse instrumento consiste na busca de dados em documentos já existentes.

### **3.2 Caracterização da Organização, Setor ou Área do Objeto de Estudo**

Na pesquisa realizada, foram selecionadas 5 óticas do Distrito Federal, a partir da viabilidade de acesso a elas, a fim de entender seu funcionamento. Foram denominadas em Ótica A, B, C, D e E, a fim de manter o sigilo das mesmas.

Uma das organizações estudadas, é a rede de Ótica A. A partir de uma entrevista com o proprietário foi possível obter algumas informações. Essa empresa está no mercado de Brasília há mais de 20 anos e hoje possui 5 lojas, situadas em

Águas Claras, Taguatinga, Ceilândia, Shopping Pátio Brasil e Gama onde atende principalmente as classes B e C. A rede possui laboratório próprio que se trabalham as lentes de grau para serem distribuídas as lojas, além disso ela possui um escritório centralizado na loja principal situada em Taguatinga.

A segunda ótica estudada foi nomeada como rede de Ótica B. Essa empresa familiar já está no mercado há 40 anos e possui 4 lojas em Brasília onde a sede e o escritório ficam situados na asa sul, e ainda existem filiais na asa norte e lago sul e lago norte. Uma empresa familiar que passou de geração em geração e hoje é administrada por um casal de irmãos. Ela também possui laboratório próprio e atende principalmente as classes A e B.

A Ótica C está no mercado ótico há 17 anos e é administrada pelos seus próprios donos, sendo marido e mulher. Essa ótica possui apenas uma loja situada em Taguatinga Norte e também possui laboratório próprio, atendendo as classes B e C.

Já a Ótica D, foi a pioneira das óticas em Taguatinga, com 45 anos de mercado, foi a primeira ótica aberta em Taguatinga. Antigamente ela possuía várias lojas espalhadas por Brasília, mas atualmente existe apenas a filial em Taguatinga sul. Também consiste em uma Ótica familiar, administrada por pai e filho, essa ótica também possui laboratório próprio, atendendo também as classes B e C.

Por último, a Ótica E é uma Ótica que está no mercado há 2 anos e possui apenas uma loja situada em Taguatinga centro. É uma relativamente nova no mercado e é gerenciada pela própria proprietária. Essa Ótica também possui laboratório próprio e atende principalmente as classes C e D.

### **3.3 População e Amostra (ou participantes do estudo)**

Os participantes da entrevista são proprietários das empresas e encarregados do setor de compras onde os dados foram coletados presencialmente. Tais participantes foram escolhidos de acordo com sua representatividade e acessibilidade, pois os mesmos eram os que mais interagem com os fornecedores e que o pesquisador conseguiu ter acesso, onde cada um dos cinco entrevistados era responsável por uma empresa distinta das demais.

Em relação aos entrevistados, todos apresentavam idade acima dos 40 anos. A caracterização dos entrevistados pode ser analisada a partir do quadro 3, onde possibilita a visualização da quantidade de entrevistados, além do gênero, experiência no mercado, formação acadêmica e cargo.

ENTREVISTADO	GÊNERO	EXPERIÊNCIA NO SEGMENTO	FORMAÇÃO ACADÊMICA	CARGO NA EMPRESA
<b>Entrevistado A</b>	Masculino	24 anos	Psicologia	Proprietário
<b>Entrevistado B</b>	Masculino	20 anos	Ensino Fundamental e médio	Proprietário
<b>Entrevistado C</b>	Masculino	17 anos	Ensino Fundamental e médio	Proprietário
<b>Entrevistado D</b>	Masculino	45 anos	Ensino Fundamental e médio	Proprietário
<b>Entrevistado E</b>	Feminino	2 anos	Direito	Proprietário

*Quadro 3: Caracterização da amostra.*

Fonte: Esta pesquisa.

A partir do Quadro 3 é possível inferir que dos entrevistados 4 eram homens e apenas 1 era mulher. O entrevistado A possuía experiência, apresentando mais de 35 anos dentro do comércio, onde 24 anos foi no segmento ótico. O entrevistado B já tinha 20 anos administrando sua empresa. Enquanto o entrevistado C possuía 17 anos no mercado, o entrevistado D já possuía 45 anos de experiência. O entrevistado E possuía 17 anos no comércio, mas apenas 2 anos administrando sua nova empresa.

Em relação à formação acadêmica dos entrevistados, o entrevistado A possuía graduação em psicologia. O entrevistado B, C e D por sua vez, não possuíam graduação, apenas o ensino Fundamental e médio completo e o entrevistado E possuía graduação em Direito. Ademais, todos são proprietários das empresas e exercem cargo de gerentes administrativos, visto que são empresas pequenas onde as decisões são centralizadas, sendo responsáveis pela administração como um todo. Também são gerentes logísticos, onde as decisões relativas à logística são definidas pelos mesmos.

De acordo com os dados verifica-se que a maior parte dos participantes possui gênero masculino e proprietários das empresas, com uma média de 16 anos de experiência no segmento, a maioria não possui graduação, apenas ensino fundamental e médio completos. Assim infere-se que os mesmos não possuíam conhecimentos teóricos de acordo com sua área de trabalho, mas que possuíam experiência, visto que já haviam vivenciado muito tempo no comércio.

### **3.4 Instrumento(s) de Pesquisa**

A fim de coletar dados, foi utilizada uma combinação de instrumentos, chamada de triangulação de instrumentos de pesquisa. De acordo com Gil (1999) esse método se baseia em um fundamento lógico onde se utiliza mais de uma fonte de evidência, o que faz com que as informações se cruzem, aumentando a validade do constructo.

Um dos instrumentos utilizados na pesquisa foi a entrevista com roteiro semiestruturado. Gil (2007) afirma que com a entrevista, é possível ter uma profundidade maior, uma diversidade de dados, além de uma maior flexibilidade. Minayo (2010) completa comentando que nesse tipo de entrevista ocorre a partir da combinação de perguntas abertas e fechadas, onde se consegue dar uma maior liberdade ao entrevistado, pois ele não fica preso às perguntas fechadas. Para o diálogo não fugir do tema, Andrade (2010) afirma que o pesquisador deve se preocupar em não deixar desviar o assunto. Para não haver esse distanciamento, se faz importante uma estruturação das perguntas, que permite que a conversa seja mais informal, mas que não fuga do tema.

Para ocorrer a triangulação de dados, também se fez o uso da análise documental. Segundo Gil (1999) a pesquisa documental se utiliza de materiais já existentes, mas que nunca passaram por um tratamento analítico como, documentos oficiais, reportagens, fotografias, entre outros.

Com relação às entrevistas, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturado com base nos autores contidos no referencial teórico a fim das perguntas terem um embasamento maior e maior credibilidade. Os autores bases para a estruturação das perguntas foram: Bowersox et al. (2006), Krajewski et al. (2009), Guarnieri (2010), Harrison e Van Hoek (2003), Pires (2001), Braga (2006),

Heinritz (1986), Dalto e Maranhão (2009), Bowersox e Closs (2001), Kraljic (1983) apud Baily (2000), Lambert (2008), Wilson (1994), Daher e Almeida (2010), Santi e Ferreira (2011), Dobler e Burt (1996), Ballou (2006), Brustello e Salgado (2006), Moraes (2005), Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi- Levi (2009), Kiste e miyake (2014). As perguntas foram moldadas a partir dos objetivos específicos do estudo a fim de analisa-los para poder responder ao objetivo geral da pesquisa.

Assim, as perguntas foram divididas em 5 categorias distintas: Descrição da cadeia de suprimentos das empresas estudadas (4 perguntas), Identificar como ocorre o processo de decisão relativo à seleção de fornecedores e compras das organizações estudadas (12 perguntas), Levantar os critérios e métodos utilizados pelas empresas estudadas no processo de seleção de fornecedores, (5 perguntas), Verificar qual o impacto da seleção de fornecedores na gestão da empresa (6 perguntas), e Identificar as dificuldades e boas práticas no processo (4 perguntas), totalizando 31 perguntas listadas no apêndice do trabalho.

O segundo instrumento de pesquisa utilizado foi a análise documental. Para esse estudo foram utilizados documentos da empresa A e da empresa E. A empresa A forneceu documentos de contas a pagar, que possuía seus principais fornecedores e a empresa E disponibilizou documentos de seu controle de entrada e de saída de produtos, a fim de explicar como funciona se elabora seus pedidos. Esses documentos não serão disponibilizados nesse estudo para manter o sigilo das empresas.

### **3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados**

Segundo Marconi e Lakatos (2003) na etapa de analisar os dados, se identifica as relações entre os dados obtidos e as hipóteses estabelecidas no estudo, assim o pesquisador entra em maiores detalhes para conseguir chegar na resposta de suas indagações. Para avaliar os dados foi aplicada a triangulação de dados, onde Yin (2001), afirma que essa combinação é de extrema importância para complementar dados e dar maior confiabilidade nos resultados e pode ser definida como triangulação de instrumentos de pesquisa. Segundo Gil (1999) ela pode ocorrer por fontes de dados, entre avaliadores diferentes, de perspectivas sobre o

mesmo conjunto de elementos. Com isso optou-se por empregar a triangulação de fontes de dados na pesquisa.

As entrevistas foram realizadas entre 12/04 a 02/05 de 2017, entre os períodos matutinos e vespertinos, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Além disso, todas as entrevistas ocorreram nas empresas onde os entrevistados trabalhavam. Todos os entrevistados responderam as mesmas 31 perguntas, na mesma sequência. Todas as entrevistas foram gravadas com o auxílio de um smartphone. No quadro 4 é demonstrado todas as suas entrevistas com seu tempo de duração, dias que ocorreram, turno e local.

ENTREVISTADOS	DIA	DURAÇÃO	TURNO	LOCAL
<b>Entrevistado A</b>	02/05/17	23:33 min	Vespertino	Taguatinga centro
<b>Entrevistado B</b>	25/04/17	31:22 min	Matutino	Asa sul
<b>Entrevistado C</b>	12/04/17	16:14 min	Matutino	Taguatinga norte
<b>Entrevistado D</b>	02/05/17	19:38 min	Vespertino	Taguatinga centro
<b>Entrevistado E</b>	28/04/17	22:17 min	Vespertino	Taguatinga centro

*Quadro 4: Coleta de dados da entrevista.*

Fonte: Esta pesquisa.

A partir do quadro 4 é possível analisar com mais detalhes as entrevistas, visto que elas ocorreram entre os dias 12/04 ao dia 02/05, totalizando 1 hora e 53 minutos de entrevistas. Além disso, é possível analisar que a maioria das empresas se situa em Taguatinga centro.

Com o intuito de analisar os dados, adotou-se a estratégia de análise de conteúdo. Esse método, de acordo com Bardin (1977, p. 31) é entendido como “um conjunto de técnicas de análise da comunicação” onde se visa a troca de informações obtidas nas mensagens. Ainda segundo o autor, ela possui três fases. Na pré-análise, o foco é na escolha de documentos, transcrição das entrevistas além da organização geral dos materiais. Logo após, ocorre uma exploração dos materiais onde se absorva toda informação possível, por fim os resultados passam por um tratamento.

A técnica percebida como mais apropriada foi a análise categorial. De acordo com Bardin (1977), ela consiste na identificação de núcleos de sentido, relacionados a objetivos específicos, onde se desmembra o texto por unidades, categorias e segundo reagrupamentos analógicos sempre alinhando ao objetivo geral da pesquisa. Isso acaba por facilitar a análise de conteúdo.

A fim de facilitar a análise de dados todos os áudios das entrevistas foram transcritos em sua íntegra. Após esse processo, foram divididos nas 5 categorias elaboradas na pesquisa, de acordo com seus núcleos de sentido. Em seguida os dados de todos os entrevistados foram integrados em um único arquivo para manter facilitar a interpretação e análise e, assim, com o complemento da análise documental obter uma interpretação e argumentos para a elaboração das considerações finais do estudo.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo analisa os dados obtidos através das entrevistas e análise documental. O roteiro de perguntas semiestruturado utilizado no momento das entrevistas com os proprietários das empresas, foi embasado nos autores presentes no referencial teórico, a fim de atingir os objetivos específicos para, assim, responder à pergunta de pesquisa. Os entrevistados estão representados pelas letras A, B, C, D e E, com o intuito de garantir o sigilo destes.

Segundo a técnica escolhida para a análise de dados, foram criadas categorias de acordo com os objetivos específicos, as quais são:

- Descrição da cadeia produtiva das empresas estudadas;
- Identificação do processo decisório relativo à seleção de fornecedores e compras das organizações estudadas;
- Levantamento de critérios e métodos utilizados pelas empresas estudadas no processo de seleção de fornecedores;
- Verificação do impacto da seleção de fornecedores na gestão da empresa, das dificuldades e boas práticas no processo.

Para cada categoria foram criadas perguntas embasadas nos autores, citados no referencial teórico, a fim de responder e detalhar as categorias para assim responder os objetivos específicos delineados.

A análise documental contou com a ajuda de documentos disponibilizados pelas empresas A e E, a fim de concretizar as ideias tratadas na entrevista, e compreender melhor a cadeia produtiva e o método de compras.

As categorias dos produtos comercializados pelas óticas se assemelham, dos quais as marcas dos produtos trabalhadas nas empresas também se aproximam, assim as marcas mais consolidadas no mercado interagem com todas as empresas, diferindo apenas de uma ou outra marca. Ou seja, os fornecedores são em sua maioria similares entre as organizações estudadas. Seus principais produtos apresentam-se no quadro 5.

PRODUTOS COMERCIALIZADOS NAS ÓTICAS ESTUDADAS
Armações
Óculos
Relógios
Lentes de Grau
Lentes de contato
Acessórios

Quadro 5: Produtos comercializados nas óticas estudadas.

Fonte: Esta pesquisa.

De acordo com o quadro 5, os principais produtos comercializados nas empresas estudadas são: armações, óculos, relógios, lentes de grau, lentes de contato e acessórios. Armações são denominadas como os óculos para receituário, já a denominação de óculos se refere aos óculos solares. Os relógios comercializados nas empresas são os de pulso. Lentes de grau são as que são introduzidas nas armações e óculos com o determinado grau do cliente. As lentes de contato podem ser coloridas e incolores. Por fim, acessórios são produtos que complementam os produtos principais, como limpa lentes, que consiste em um líquido para higienizar as lentes de grau e kit para lentes de contato, que possuem protetor para pia, nécessaire e solução multiuso.

Com o auxílio das respostas do entrevistado A foi possível identificar que 80% dos produtos de seus fornecedores são importados, e que apenas 20% é produzido em território nacional. A cadeia produtiva das empresas estudadas se constitui de forma semelhante e pode ser deslumbrada a partir da figura 11.

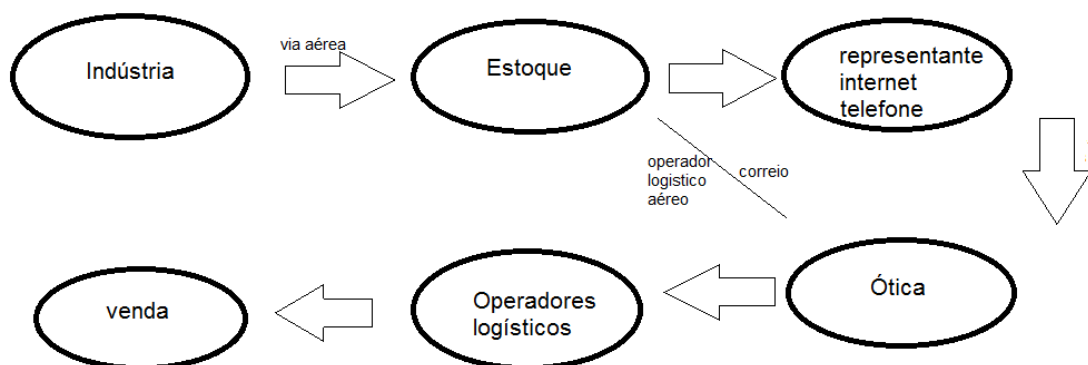


Figura 11: Fluxograma das empresas estudadas.

Fonte: Esta pesquisa.

O fluxograma apresentado na figura 11 demonstra as fases decorridas da fabricação do produto até sua venda. Esse fluxograma se refere aos 80% dos produtos importados como mencionado pelo entrevistado. De acordo com a figura, os produtos são fabricados na indústria e a partir da via aérea, são transportados para o Brasil e armazenados no estoque aqui pertencente. Assim, cada região do país é dividida por representantes que tem o papel de se dirigir as lojas para realizar as negociações e os pedidos das empresas. Em alguns casos, esses pedidos também podem ser realizados por meio da internet e de telefonemas, quando são pedidos mais rotineiros. Logo após os pedidos, esses produtos são extraídos do estoque e distribuídos às óticas por operadores logísticos aéreos ou pelos correios, por transporte rodoviário ou aéreo. Ao regressar nas empresas, operadores logísticos efetuam o trabalho de cadastrar os produtos e suas notas fiscais e assim eles são encaminhados às vitrines para serem vendidos. Quando os produtos são produzidos nacionalmente, não é necessário a transferência da mercadoria da indústria para o estoque, pois a partir da própria indústria já são distribuídos para as óticas.

Em relação às lentes de grau, o fluxograma se difere no processo de chegada dos produtos na empresa. Quando as lentes são recebidas nas óticas, elas passam por operadores logísticos para serem inseridas no sistema da empresa, mas ao invés de irem direto para vendas, passam pelo laboratório para serem montadas com os óculos, ou serem transformadas em lentes, caso sejam comprados blocos.

#### **4.1 Análise Documental**

No momento das entrevistas duas empresas mostraram documentos a fim de compreender melhor a estrutura de seus fornecedores. A empresa A mostrou uma listagem de seus principais fornecedores, obtido através do software da empresa.

Esse documento relatava as contas a pagar relacionadas às compras feitas pela empresa para seus fornecedores. Com base no documento foi possível ter uma noção da quantidade média de seus fornecedores, visto que muitos não estavam na lista porque não haviam realizado compras com eles, logo não existiam contas a pagar. Foi possível perceber que existem diversos fornecedores para lentes que possuem produtos semelhantes. Já em relação a óculos e relógios existem

grandes fornecedores que englobam uma variada série de marcas, que para se adquirir determinada marca, só é possível a partir de um fornecedor no mercado. No momento da explicação do documento, o entrevistado A ainda comentou “Existem os produtos chaves, mas também existem os produtos que você pode optar por ter ou não ter. poderia classificar em A e B. O produto A sempre tem que ter e o B optativo”. Assim, foi possível constatar que ele possui fornecedores principais dos quais não há substitutos, por seu produto ter muita demanda na empresa, mas também possui fornecedores dos quais a empresa pode comercializar produtos ou não.

A partir do documento foi possível identificar também que a ótica oferta ao mercado óculos de sol e armações, lentes de grau e lentes de contato, acessórios e relógios. Produtos esses semelhantes com o das demais óticas do estudo. No caso de óculos, armações e relógios existem grandes fornecedores que representam um grupo de marcas no Brasil, assim caso haja uma necessidade de determinada marca, o comprador só obterá com determinado fornecedor. Em relação aos óculos de sol e armações os maiores fornecedores são Marcoline, GO, Luxottica e Marchon, nos quais cada um trabalha com variadas marcas. Um exemplo é o grupo italiano Luxottica, que trabalha com uma gama de marcas, como pode ser observado na figura 12.





















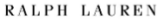







		
		
		
		
		
		
		
		
		
		

Figura 12: Marcas ofertadas pelo grupo Luxottica.

Fonte: Site Luxottica.

A partir da figura 12 é possível perceber que o grupo Luxottica trabalha com marcas consolidadas no mercado como Ray Ban, Vogue e Oakley. Assim, as empresas que desejam adquirir esses produtos devem negociar apenas com esse fornecedor. Esse fato também pode ser vivenciado pelos outros fornecedores mencionados anteriormente (Marcoline, GO e Marchon), ou seja, as óticas não têm acesso direto aos fabricantes. Além dos fornecedores de óculos de sol e armações, e os de relógios também trabalham de forma semelhante, ou seja, o mercado possui grandes fornecedores que trabalham com uma variada quantidade de marcas, como é o caso do Grupo Seculus que trabalha com grandes marcas como Seculus, Casio, Mondaine e Puma. No caso de lentes de contato e lentes de grau, existem grandes fornecedores que trabalham com sua própria marca, não sendo um grupo de marcas como nos casos anteriores. Como é o caso da Johnson e Baush e Lomb (lentes de contato) e Zeiss e Hoya (lentes). O entrevistado também mencionou que existem produtos de fornecedores menores nos quais a qualidade dos produtos se assemelha as marcas mais consolidadas no mercado.

O entrevistado E, por sua vez, apresentou um documento de entrada e saída dos produtos, a fim de exemplificar como ocorre seu processo de compras. Ele explicou que de 30 em 30 dias ou 60 em 60 dias ele produz esse documento com a entrada e saída dos produtos. Assim, ele analisa os que mais saíram para poder fazer novos pedidos para os fornecedores, os repondo, assim ele baseia sua compra a partir das vendas do mês anterior. Após essa análise ele chama os fornecedores para negociar, ou caso algum fornecedor novo vá à empresa, ele também gera esse documento a fim de perceber se na sua empresa o giro de alguma mercadoria semelhante à nova é alto, para então analisar a possibilidade de entrada do produto em sua organização.

## 4.2 Descrição da Cadeia Produtiva das Empresas Estudadas

O objetivo dessa categoria foi entender como funciona a cadeia produtiva das empresas estudadas, bem como suas etapas e particularidades. Essa categoria possibilitou a introdução ao conteúdo de pesquisa para os entrevistados. O Quadro 6 apresenta as perguntas que foram feitas a fim de entender melhor esse processo.

ITEM	ASSUNTO	AUTOR BASE
<b>1 – Como são realizados os pedidos de produtos?</b>	Cadeia produtiva	Bowersox et al., (2006)
<b>2 – Qual a relação entre empresa-fornecedor? (cooperativa ou competitiva)</b>	Cadeia produtiva	Krajewski et al., (2009)
<b>3 – Qual é a relação de compras, distribuição no mercado e produção na sua empresa?</b>	Cadeia produtiva	Guarnieri., (2010)
<b>4 – Como ocorre o fluxo de informação e de materiais durante todo esse processo?</b>	Cadeia produtiva	Harrison e Van Hoek., (2003)

*Quadro 6: Descrição da Cadeia produtiva das Empresas Estudadas*

Fonte: Esta pesquisa.

A primeira pergunta se refere à forma como são realizados os pedidos dos produtos em cada empresa. Todos os entrevistados mencionaram que existem os representantes dos fornecedores que comparecem constantemente nas óticas e

assim eles efetuam os pedidos, a partir de suas necessidades. O entrevistado A comentou ainda que os pedidos sejam realizados a partir da média de saídas dos produtos. O entrevistado B completou essa visão e citou que “tudo depende da demanda”. Ele comentou que existem produtos que tem uma alta rotatividade então são pedidos diariamente. Entretanto existem outros que precisam de um pouco mais de estudo, pois estão ligados às tendências de moda. No caso do entrevistado A e do B, os produtos com maior rotatividade são pedidos pela Internet e telefone, já os outros produtos são pedidos pelos representantes em suas visitas às lojas. Os entrevistados B, C e E também mencionaram que existem feiras que reúnem vários fornecedores e estas também se tornam um meio de realizar os pedidos.

A proposta dessa primeira pergunta foi compreender melhor como é estruturada a cadeia produtiva, se os pedidos se ligam as demais partes da empresa. Bowersox et al. (2006), autor base da primeira pergunta, fornece um modelo geral da cadeia de suprimentos mostrando um modelo SCM como forma estratégica da organização, na qual ela integra os processos, desde o fornecimento até a entrega do produto ao consumidor final. A partir da primeira pergunta pode-se observar que os pedidos são feitos a partir da demanda, percebe-se uma conexão das partes da empresa, mas não há torna estratégica, pois integra as compras com a estratégia principal da empresa que é suprir a demanda, e assim satisfazer os clientes, no entanto essa integração não é profunda visto que a integração vendas com pedido de produto é uma estratégia elementar que não é baseada em sistemas de reposição rápida e em sistemas de informação. Novaes (2007) ainda completa o pensamento de Bowersox et al. (2006), afirmando que usando a logística como parte estratégica da organização, gera maior competitividade no mercado, no entanto a estratégia utilizada pelas empresas pode ser considerada elementar para a sobrevivência das mesmas no mercado.

Reforçando a ideia, Godinho e Senaspech (2006) afirmam a logística passa ser vista como estratégica, quando não trabalham apenas com fatores operacionais (onde o foco principal são negociadores de preço). Assim, infere-se que as empresas estudadas não utilizam a logística como estratégica, pois focam apenas em fatores operacionais e comerciais, tema esse que será mais evidenciado no decorrer das respostas dos entrevistados.

Na segunda pergunta se questionou a relação da empresa com o fornecedor, se eles consideram esse relacionamento cooperativo ou competitivo. Os

entrevistados A D e E concordam ao afirmar que existe um relacionamento cooperativo, com ajuda mútua. O entrevistado A ainda deu o exemplo de que muitas vezes ele aumenta o número do pedido e assim os fornecedores fazem descontos e negociam prazos. O entrevistado B dividiu seus fornecedores em duas categorias:

Hoje podemos dividir os fornecedores em duas categorias. Os que são líderes de mercado, que tem marcas fortes, você não consegue ter muito poder de barganha e precisa comprar deles porque seu produto tem importância. Eles colocam os prazos deles e as condições deles onde temos que nos sujeitar. E os que são menores, tão bons quanto esses que a gente trabalha mais com uma parceria, às vezes a questão de um prazo, desconto, promoção.

Ele ainda complementa mencionando:

Mas mesmo com os fornecedores maiores, ainda tem uma boa relação de negócio. Apesar de eles serem donos de mercado ainda não é algo totalmente agressivo, ainda conseguimos material de publicidade por exemplo.

O entrevistado C difere dos demais, pois afirma que antigamente os fornecedores davam uma assistência maior, e que com a globalização eles não estão tão maleáveis quanto antes, mas que ainda existem benefícios.

A partir das respostas, pode-se concluir que a cooperação que os entrevistados alegam existir, é na verdade elemento puramente comercial. Na cooperação, segundo Krajewski et al., (2009), ocorrem compromissos em longo prazo; suporte e compartilhamento de recursos entre as partes. A partir das afirmações acima se pode notar que os elementos de cooperação não ocorrem, priorizando apenas “prazo, desconto, promoção”, visto como aspectos comerciais. Assim, a relação existente pode ser considerada competitiva, assim as vantagens de curto prazo são priorizadas (prazo, desconto, promoção). Além disso, Krajewski et al., (2009) menciona que esse tipo de relacionamento tem o foco na prática de compras, fato esse que pode ser observado a partir dos benefícios comerciais que o entrevistado julgou ser de cooperação (prazo, desconto, promoção), mas que de fato são não são de cooperação e sim relativos ao processo de compras.

Ao entrevistado comentar que com os fornecedores donos de mercado não se consegue ter muito poder de barganha, é possível inferir que nesse tipo de relacionamento ocorre o “perde-ganha”, assim os compradores se sujeitam as ofertas dos fornecedores por necessitarem dos produtos e não terem outra opção.



Esse fato vai de encontro com a afirmação de Krajewski et al. (2009), ao afirmar que o poder de barganha que estabelece quem irá perder ou ganhar, possibilitando a compreensão do caso em estudo onde os compradores “perdem” e os fornecedores “ganham”.

Quando o entrevistado menciona que os relacionamentos com os menores são de parcerias, e menciona que consegue prazos, descontos, e promoção, é notório um equívoco, pois as parcerias buscam um desenvolvimento entre as partes para gerar benefícios mútuos como afirmam Harrison e Van Hoek (2003), além disso, o relacionamento de parcerias difere dos contratuais convencionais pois as partes buscam atender seus interesses de forma exclusiva, ocorrendo uma maior confiança entre as partes, e a partir das respostas, é notório uma busca pela prática de compras, e não pelo desenvolvimento do parceiro. Assim, no caso estudado, a partir das respostas dessa pergunta e ao longo de toda entrevista, foi notório que os benefícios são apenas contratuais, assim as partes não buscam desenvolver seus parceiros e buscam resultados de curto prazo, como preço, descontos e promoções. Assim sendo, o tipo de relacionamento que ocorre pode ser definido como competitivo o qual para Krajewski et al. (2009), um lado perde e o outro ganha e as vantagens são de curto prazo.

Além disso, ao entrevistado C afirmar que antigamente os fornecedores davam uma assistência maior, e que com a globalização esse benefício diminui, pode ser explicado a partir de dados obtidos pela ABIOPTICA, que é afirmado que o segmento ótico atual, enfrenta uma maior competitividade e maior pressão nos elos da cadeia produtiva, devido à redução da informalidade junto aos distribuidores, laboratórios e varejo.

Ao serem questionados sobre a relação de compras, distribuição no mercado e produção na sua empresa, todos entraram no consenso afirmando tudo está relacionado, pois os fornecedores produzem os produtos, assim eles compram e distribuem ao cliente final. O entrevistado E ainda comenta dizendo que “existe uma conexão muito grande entre as partes, parece até um processo único, pois assim que compramos o produto ela já entra na organização e logo é vendido”.

O embasamento dessa pergunta consistia em entender sobre a cadeia produtiva das empresas. Para Guarnieri (2010) é importante ter uma elevada troca de informações entre as partes da empresa, além de uma maior integração para que todas as partes se tornem um processo único. A partir dessa visão, se torna

importante um gerenciamento mais unificado, a fim de evitar riscos à empresa. Assim, os entrevistados afirmam que as áreas de sua empresa são integradas, no entanto pode ser avaliado que isso não ocorre na intensidade que os autores se referem. A integração vista pelas empresas não possui sistemas de informações compartilhados que são partilhadas as informações em tempo real com seus fornecedores, assim, a integração vista pelos entrevistados, é, na verdade, o processo de entrada do produto na empresa até sua saída, não ocorrendo interrupções. Mesmo não havendo interrupções, não ocorre um processo integrado, visto que o mesmo não se liga aos processos dos fornecedores. No qual eles afirmam ter essa integração entre distribuição de mercado, produção e compras, mas na verdade são processos ininterruptos, mas não integrados. A partir do modelo geral de Bowersox et al. (2006), se essas partes tem uma ligação, a empresa é considerada integrada. O que não ocorre no caso. Além disso, os entrevistados A, C e D apenas afirmaram ocorrer a integração, sem esclarecer como ocorre, demonstrando desconhecimento sobre o assunto.

Todos os entrevistados também entraram em consenso em relação à pergunta 4, na qual foram questionados acerca do fluxo de informação e de materiais. Eles afirmaram que os dois passam de forma simultânea. O entrevistado E afirma que: “A informação acompanha o produto desde seu pedido até ele ser vendido”. O entrevistado A ainda cita um exemplo sobre um modelo de óculos que foi produzido para o evento Lollapallosa e assim eles pesquisaram melhor sobre essa informação e passaram para seus funcionários transmitirem para seu público final.

Harrison e Van Hoek (2003) enfatizam que a logística é responsável por fornecer o fluxo de materiais e de informação e ao se integrar informações da demanda por todo processo da cadeia de suprimentos, se constrói uma cadeia mais direcionada, que gera um valor mais forte para o cliente final. No entanto, esse pensamento não é concretizado pelas empresas estudadas, visto que por mais que as informações passem junto com os produtos ao longo da cadeia, elas não se integram com sistemas como ERP, EDI, ECR, que otimizam as operações, percebendo que as empresas não utilizam a tecnologia da informação. Assim todo processo é feito de forma manual, não permitindo a conexão das informações em tempo real.

O entrevistado E comenta ainda que as informações são transparentes para todos da empresa, mas que são setorizadas para manter um maior controle e organização. Assim, informações como pedidos, notas fiscais e devoluções ficam direcionados para o encarregado da área logística. Já material do produto, preço, diferenciais da marca ficam direcionados ao setor de compras, mas esses setores tem uma troca de informações constante. Esse ponto pode ser visto como positivo, pois ao setorizar as informações faz com que elas sejam mais trabalhadas. No entanto, as empresas carecem de integração que permitiria potencializar o fluxo da informação, gerando benefícios para as mesmas.

O entrevistado A ainda comenta que “O contato do dia a dia do vendedor com o cliente é muito útil para informação necessária para fazer uma compra acertada”, Mostrando mais uma vez, que o fluxo de informação ocorre de forma manual e que somente as principais informações são transmitidas.

O objetivo dessa seção foi entender como funciona a cadeia produtiva das empresas estudadas, bem como suas etapas e particularidades. Essa seção teve com auxílio o documento do entrevistado A que possibilitou descrever a cadeia de suprimentos das óticas, bem como suas etapas. Além disso, com base nas respostas adquiridas foi possível perceber que todas as empresas têm uma cadeia produtiva semelhante no qual o pedido é realizado pelos representantes (em alguns casos por telefone ou Internet) e que os pedidos são realizados a partir da demanda, assim o produto chega acabado ou semiacabado para ser vendido. Assim, já ocorre a distribuição no mercado. Além disso, se percebe que a informação trafega, sem o auxílio de sistemas, por toda a cadeia de acordo com sua necessidade em cada setor.

Assim, pode-se notar que as organizações não possuem uma cadeia produtiva integrada, na qual de acordo com Bowersox et al. (2006), os materiais passam por toda a cadeia de forma contínua e as informações ligam os processos. Tampouco utilizam a logística como estratégia. Além disso, percebe-se que a relação com os fornecedores é competitiva, ocorrendo a relação “perde-ganha ” e os benefícios mencionados pelos entrevistados são contratuais.

### 4.3 Identificação do Processo Decisório Relativo a Seleção de Fornecedores e Compras das Organizações Estudadas

Nessa categoria buscou-se apontar como ocorre a seleção de fornecedores e as compras nas empresas estudadas. Foi possível identificar as características presentes nas etapas, a fim de entender melhor o processo que ocorre nas organizações e a relação presente entre eles e seus fornecedores. Para isso, os entrevistados foram questionados sobre os temas listados no quadro 7.

ITENS	ASSUNTO	AUTOR BASE
1 – Os produtos são todos comprados ou existe algum produzido internamente?	Compras	Pires., (2001)
2 – Estratégia adotada em relação a compras está ligada com as outras estratégias da empresa? Como ocorre?	Compras	Braga., (2006)
3 – Quem está diretamente envolvido no processo de decisão das compras? Existe um decisor principal ou várias pessoas influenciam esse processo?	Compras	Heinritz., (1986)
4 – Como o relacionamento com fornecedor afeta no processo de decisão?	Seleção de Fornecedor	Dalto e Maranhão., (2009)
5 – Existe algum benefício mútuo entre comprador e fornecedor? Quais são eles?	Seleção de Fornecedor	Harrison e Van Hoek., (2003)
6 – Existe alguma parceria/ aliança com os fornecedores? Caso exista, como impactou na organização?	Seleção de Fornecedor	Bowersox e Closs., (2001)
7 – A quantidade comprada dos itens interferem em quais fornecedores manter ou não? Por favor justifique.	Compras	Kraljic apud Baily (2000), (1983)
8 – Ocorre um planejamento para seleção de fornecedores e para compras? Como funciona?	Seleção de fornecedor	Lambert., (2008)
9 – Como são selecionados os fornecedores?		Heinrtz., (1986)

---

**10 – Qual o número aproximado de fornecedores?**Harrison e Van Hoek.,  
(2003)

---

*Quadro 7: Identificação do Processo Decisório Relativo a Seleção de Fornecedores e Compras das Organizações Estudadas.*

Fonte: Esta pesquisa.

Para Pires (2001), produzir ou comprar é um processo decisório operacional, relacionado à programação de decidir pela produção própria ou pela aquisição a partir de terceiros, assim em relação aos entrevistados, todos escolheram comprar seus produtos além de possuírem um laboratório apenas para a montagem das lentes e acabamento das lentes. O entrevistado B explica que: “No segmento de óticas existem produtos que se compram semiacabados e terminamos de montar no nosso laboratório”. O empresário se refere as lentes de grau, que são trabalhadas e implantadas nas armações e óculos. No laboratório ocorre a montagem das armações com as lentes e a sufassagem (transformação de blocos em lentes) das que não chegam integralmente prontas e precisam de acabamentos conforme o grau específico do cliente e seu determinado problema de visão. Esse fato pode ser explicado tendo em vista que são empresas de pequeno porte das quais não possui suporte físico e recursos para ter toda a fabricação própria.

Já na segunda pergunta, quando são interrogados se a estratégia de compras está ligada com as outras da empresa, e como ela ocorre, os entrevistados, de um modo geral, disseram que são estratégias diferentes, no entanto estão ligadas. Para os entrevistados A e B, sua estratégia principal é baseada na demanda do mês anterior. De acordo com o entrevistado B “se eu vendi mais, vou comprar mais”. Ele ainda afirma que recebe informações da área financeira e, caso os compromissos de contas a pagar estiverem altos, ele reduz o volume de compras, adquirindo apenas os itens mais importantes. Os dois ainda mencionaram que em determinadas datas outras estratégias são adotadas, por exemplo, de acordo com o entrevistado A: “Se a mercadoria fica parada fazemos alguma estratégia para ela girar como mudar de loja ou mudar a comissão”. O entrevistado C comentou que compra os produtos de acordo com o que o cliente gosta, com sua demanda. O entrevistado D comentou: “A gente classifica as firmas idôneas, que tenham mais credibilidade, que os produtos sejam de maior aceitação e damos preferência a elas”. Por fim, o entrevistado E afirmou que faz suas compras a partir da estratégia de reposição baseado na reposição dos itens que saíram da loja. O entrevistado B ainda comenta sobre a

sazonalidade afirmando “Estamos chegando ao dia das mães então damos um enfoque maior a óculos femininos. Tem alguns momentos que alinhamos com a época do ano e vemos o que vai vender mais, mudando um pouquinho a estratégia principal”.

Percebe-se, então, que todos os entrevistados compram em vez de produzir, apenas tendo um laboratório para montagem e acabamento das lentes. Com as respostas, foi possível perceber ainda que, na visão dos entrevistados, as estratégias são distintas, mas no momento de suas explicações é possível ver ligação entre as partes. Para Braga (2006), o setor de suprimentos tem suas estratégias e suas tarefas provenientes da estratégia competitiva da organização, de forma a estarem ligadas. Para o autor a estratégia da empresa tem ligação com o atendimento das expectativas dos clientes e com a possibilidade de concorrência no mercado. É possível notar que isso ocorre no caso dos entrevistados, quando eles afirmam que compram seus produtos de acordo com suas vendas e de acordo com sua demanda. Dessa forma, eles acabam alinhando com a estratégia de satisfazer o cliente, pois se preocupam com o que o cliente está demandando, para assim planejar suas compras. Além disso, quando foi mencionado que em determinadas épocas as estratégias mudam, eles também estão se adequando a estratégia de ser competitivos, se adequando as diferentes situações do mercado. É até possível visualizar que está ligada ao setor de vendas e setor financeiro também.

No entanto, por mais que as estratégias sejam alinhadas e modificadas de acordo com a sazonalidade, o método utilizado para previsão da demanda e compras é simples, ao ser observado apenas o mês anterior, utilizando o método do último período que é considerado pela literatura como um método simples. Costa, Santana e Fernandes (2017) comentam que esse método se baseia na previsão do mês seguinte de acordo com o valor real do que foi vendido no mês anterior, sem critérios matemáticos. Além disso, as empresas baseiam suas compras a partir da demanda, porém não é realizado nenhum tipo de estudo de tendência de mercado, ou um método mais estruturado para obter essa demanda, as informações adquiridas informalmente a partir do que eles julgam ser tendência (adquiridas através da mídia, redes sociais), a partir do que os clientes procuram nas lojas (vendas) e a partir do que os representantes oferecem de novo para eles (feiras e visitas as lojas). Ademais, por mais que ocorra um alinhamento das estratégias da

empresa, as estratégias são habituais e elementares para organizações contemporâneas sobreviverem no mercado.

No processo de decisão de compras, no caso dos entrevistados A e B, os próprios entrevistados estão diretamente ligados nesse processo, eventualmente pedindo a colaboração dos funcionários e gerentes para efetuar os pedidos. No caso do A, ele pede essa ajuda somente quando o produto é novo, quando ele está em dúvida sobre a aceitação da mercadoria. Já no caso do B, ele pede ajuda dos gerentes com mais frequência, pois ele faz a negociação com o fornecedor e deixa os gerentes escolherem os produtos. No caso dos entrevistados C e E, somente eles estão envolvidos nesse processo. Já em relação ao entrevistado D, ele e o filho (sócio) que operam essa etapa, mas a decisão principal é sempre do entrevistado, e eventualmente também dão ouvidos aos funcionários sobre possíveis aceitações de produtos no mercado. Com isso, é possível analisar que na maioria dos casos, existe um decisor principal, mas que eventualmente existe a influência de seus funcionários, mostrando uma conexão entre as partes, mesmo que simples.

Heinritz (1986) afirma que a partir de uma escolha adequada do fornecedor, é possível resolver todas as questões relativas a compras. Com isso é de extrema importância quem está envolvido nesse processo. Nas empresas estudadas é possível perceber que os envolvidos no processo, tem experiência, por serem os proprietários e funcionários com muito tempo no mercado, porém não são formados na área, carecem de conhecimentos técnicos e teóricos.

Quando questionados sobre a ligação de relacionamento com fornecedores com processo de decisão, os entrevistados A, B, C e E concordaram que o relacionamento não afeta a decisão. Para eles, é o produto e a necessidade da empresa que importam. O entrevistado B mencionou que no passado o relacionamento com fornecedores já afetou no seu processo decisório, mas que hoje em dia eles olham para o produto com base nos aspectos comerciais. Ele comenta: “Hoje em dia não podemos ter mais essa afetividade com nossos fornecedores, temos que ter um relacionamento de parceria, a gente tem um relacionamento comercial que os dois ganham”. O entrevistado C ainda complementa dizendo: “Relacionamento é relacionamento e produto é produto, então as vezes você tem um relacionamento bom, mas o produto não serve para você. Então não adianta”. O único que levou em consideração o relacionamento para as compras foi o

entrevistado D. Para ele, “Se o representante não tiver um bom relacionamento com a pessoa que ele procura dificulta muito a venda para ele”.

Dalto e Maranhão (2009), afirmam que o relacionamento entre fornecedores e empresas compradoras dá a oportunidade de um aumento na satisfação do cliente, ligada à procura de novas práticas de gerenciar as relações entre compradores e vendedores. Com isso, esse relacionamento pode fazer uma diferença estratégica para uma organização. Porém não foi percebido na fala dos entrevistados, apenas o entrevistado D que deu relevância ao relacionamento. No entanto, o entrevistado B e D comentaram a questão da interação no momento da compra, com o representante comercial e não do relacionamento entre empresa- fornecedor em si. Neste caso percebe-se que as transações são puramente comerciais.

Além disso, se percebe que os entrevistados confundem a relação entre empresa – fornecedor, com a interação com o representante dos fornecedores, proporcionando o surgimento de informalidades. Quando o entrevistado B menciona que antigamente esse relacionamento afetava, mas que hoje em dia não, demonstra a tentativa de diminuição dessa informalidade, focando nos aspectos comerciais, mas ainda sem relevar o relacionamento com o fornecedor.

Ao mencionarem que o relacionamento não afeta na decisão, demonstram que a ligação entre empresa-fornecedor não é intensa, visto que o relacionamento não afeta a decisão dos entrevistados. Caso houvesse uma integração maior, essa relação afetaria no processo decisório, no qual ocorreria o comprometimento entre as partes, mesmo que houvesse produtos mais interessantes, a união entre as partes teria de ocorrer, afetando no processo de seleção de fornecedores.

De acordo com Harrison e Van Hoek (2003), uma mesma organização possui relacionamentos diferentes com o seu leque de fornecedores, cada relacionamento possui motivadores diferentes que determinam o modo de agir entre eles e internamente na empresa. Por isso, é importante para as entidades iniciar escolhendo o tipo de relacionamento que pretende ter. A partir dos comentários ao longo da entrevista percebe-se que os entrevistados possuem basicamente dois tipos de relacionamentos com seus fornecedores, os que possuem maior flexibilidade e outro que são relacionamentos mais fechados, no entanto, nos dois relacionamentos são puramente comerciais, visando o negócio em si e o produto que será vendido, preço, prazo. Ainda sobre esse tópico, todos os entrevistados mostraram dar relevância ao produto em si e não ao relacionamento, mostrando



mais uma vez o não surgimento de parcerias. Nas parcerias, o relacionamento e a confiança são chaves para o envolvimento, o que não é notório nas empresas estudadas. Assim, a relação entre as partes pode ser vista como mais simples, que possui motivadores puramente comerciais.

Na pergunta cinco, ao comentar sobre benefício mútuo entre empresa e fornecedor, todos os comentários levam a crer que há algum tipo de benefício comercial entre as partes. O entrevistado C comentou que nem sempre ocorre algum benefício, e quando ocorre é algum desconto ou prazos e condições. Todos os demais entrevistados concordaram que existem benefícios. O entrevistado A ainda exemplifica “A gente dá prioridade para um produto, dando uma comissão maior e aí eles oferecem contrapartida, ajudam em propaganda, oferece prazos melhores”.

Harrison e Van Hoek (2003) citam que muitas empresas buscam desenvolver seu fornecedor para gerar benefícios mútuos. Guarnieri (2006) completa essa visão citando que quanto mais estreito o relacionamento com os fornecedores, a possibilidade do benefício mútuo aumenta. A partir de respostas anteriores é possível perceber que as empresas não possuem um relacionamento estreito com seus fornecedores, tampouco buscam desenvolvê-los, assim os benefícios argumentados pelos entrevistados, são benefícios básicos e comerciais, e que ocorrem ocasionalmente, pelo nível de envolvimento com seus fornecedores ser baixo. Para obter benefícios mais pontuais e duradouros, tanto para as empresas, quanto para os fornecedores, seria necessário um relacionamento mais estreito visando um maior desenvolvimento dos fornecedores. Mas ressalta-se que isso ocorre normalmente quando os compradores são de grande porte e os fornecedores de menor porte.

Quando se trata de parcerias e alianças, os entrevistados concordaram que existe. No entanto, os entrevistados B e C afirmam que essas relações não diferem muito entre as óticas, na qual os fornecedores têm esse tipo de relação com a maioria das empresas. O entrevistado B ainda comenta “Não tem como ter parceria e aliança com todos, porque senão você não consegue ter aquele fluxo grande de compras, porque o parceiro também quer isso, também quer uma reciprocidade”. O entrevistado E completa dizendo que com vários fornecedores ocorre uma via de mão dupla, assim os dois saem ganhando e ele consegue ser mais agressivo no mercado.

O entrevistado B explica ainda que “Existem alguns fornecedores que não tem como não ter, que seus produtos giram muito, então quanto maior o nosso fornecedor, realmente a gente tem um vínculo maior”. Além disso, todos comentaram que as parcerias e alianças impactaram positivamente nas empresas, gerando benefícios para a organização como descontos, publicidade, prazos entre outros. Assim sendo, é possível perceber que as organizações reconhecem a importância das parcerias e das alianças, confirmando o pensamento de Bowersox e Closs (2001), que enfatizam que parcerias e alianças se tornaram imprescindíveis dentro da logística, e que, além disso, eles percebem que conseguem ter vantagens em relação a seus concorrentes. No entanto é possível notar que os entrevistados se equivocaram ao afirmar terem parcerias e alianças.

A partir das respostas, é conclusivo que a relação entre as óticas e seus fornecedores é de colaboração. Existem quatro tipos de colaboração (transacional, cooperativa, coordenada e sincronizada) de acordo com Cohen e Roussel (2004) apud Guarnieri (2012). Nesses níveis ocorre um *continuum* devido os níveis entre uma e outra não serem um conjunto claro de práticas, no entanto, a partir do estudo, a colaboração que mais se adequa às características divulgadas pelos entrevistados, com sua relação com seu fornecedor é a transacional, (mais baixa das relações). Para Cohen e Roussel (2004) apud Guarnieri (2012), esse tipo de colaboração é limitada e não há muitas interações entre os parceiros, assim os riscos são baixos, mas os retornos também. Isso pode ser observado a partir das respostas dos entrevistados quando eles afirmam que os benefícios entre as partes não são frequentes. Ainda se infere que quando ocorrem os benefícios, são puramente comerciais sem desenvolver os relacionamentos, e o envolvimento com os fornecedores não é intenso. Krajewski et al. (2009) ainda afirma que nesse tipo de Colaboração habitualmente a relação ocorre em uma única via, sem o compartilhamento de informações.

Todos os entrevistados concordaram ao afirmar que a quantidade comprada interfere em quais fornecedores manter. O entrevistado A ainda comenta: “Impacta porque se você compra bem o produto você tem condições de oferecer ele com um preço melhor para o cliente”. De acordo com o entrevistado E, “Como eu faço as compras para repor produtos, eu me baseio nos que estão saindo mais. Saindo mais eu compro mais e assim vou querer manter aquele fornecedor porque está me dando lucro”.

Com isso, Kraljic (1983) apud Baily (2000), menciona que a função compras pode ser vista como uma ferramenta útil para determinar com quais fornecedores manter um relacionamento. Assim, de acordo com quantidade comprada de determinados produtos a significância de manter um relacionamento com os fornecedores aumenta, como pode ser notado a partir das respostas dos entrevistados. Além disso, nota-se a partir das respostas que quanto mais importante os produtos para a organização, quanto maior a demanda dos produtos, maior a vontade de ter algum tipo de relacionamento com os fornecedores. É possível inferir que eles se baseiam na saída dos produtos para comprar novos, ou seja, a quantidade comprada interfere totalmente na decisão de manter o relacionamento com o fornecedor, como abordado na literatura.

A partir da visão de Kraljic (1983) apud Baily (2000), foi elaborada uma matriz de classificação de suprimentos de produtos, que permite perceber o grau de dificuldade associado a aquisição de um produto, a vulnerabilidade da organização e o quanto que um produto pode interferir na renda da compra, classificando assim os produtos em gargalos, estratégicos, não críticos e alavancáveis. Uma das propostas da pergunta sete era analisar a relação de compras, com relevância dos produtos e a relação com fornecedor, para poder identificar os produtos que as empresas estudadas tinham conforme a classificação apresentada. No entanto, essa comparação não pode ser realizada visto que os mesmos não relacionaram o volume de compras com os tipos de fornecedores, apenas mencionaram de forma genérica que a função compras influencia no relacionamento com fornecedores.

Ao serem questionados sobre o planejamento de compras, todos os entrevistados afirmaram que seu planejamento é baseado a partir dos produtos que são vendidos. O entrevistado A ainda menciona a demanda como outro fator do planejamento. Já o entrevistado B menciona a importância de ocorrer um intercâmbio com a equipe de vendas, a fim de ver o que está saindo mais para assim satisfazer a procura dos clientes. Ou seja, todos se baseiam na demanda, utilizando o método MUP, frequentemente utilizado em pequenas empresas que não existe um conhecimento técnico mais apurado. Sobre o planejamento de seleção de fornecedores todos entraram em consenso afirmando que já possuem seus fornecedores pré-estabelecidos, e não demanda muito planejamento. Para Lambert (2008), é importante que o relacionamento com o fornecedor seja planejado previamente, para saber como se relacionar com seus fornecedores. No caso

estudado, é percebido que não ocorre um planejamento muito detalhado, aonde a prática já está mais consolidada nas empresas e assim eles já estão habituados a realizar esse processo, sem necessidade de muito planejamento, além disso, o tipo de relacionamento entre fornecedor - empresa é o mais elementar e método utilizado para comprar também não é complexo e não demanda muito planejamento.

No estudo é perceptível que por se tratar de pequenas empresas o investimento para implantação de métodos não costuma ser alto além do desconhecimento de outros métodos e modelos, carecendo de conhecimentos teóricos. Assim o método MUP supre as necessidades básicas do processo, no entanto não fornece uma eficiência maximizada. Esse fato pode ser concretizado na afirmação do entrevistado E “ com o processo de reposição, nunca temos uma certeza exata, ocorrendo de em muitos meses comprarmos a mais ou a menos do que a demanda, deixando produtos estocados ou então tendo que pedir novos produtos para os fornecedores sem o desconto porque pedimos em cima da hora, não pedindo em grande quantidade”

De acordo com todos os entrevistados, os fornecedores são escolhidos a partir das características dos produtos que eles vendem. Essas características são definidas pelo mercado, ou seja, produtos que os clientes procuram e também produtos que os entrevistados julgam ter qualidade, como ser produzida por material de qualidade. O entrevistado E comenta que “Definimos o produto e assim vamos atrás do fornecedor”. O entrevistado D comenta que “Às vezes entramos em contato com eles, pedindo uma visita e eles vêm. Se a gente achar por certo a gente faz o pedido, se estiver ao nosso agrado”. O entrevistado A comenta:

Raramente aparece um fornecedor novo, mas sempre há no mercado um produto interessante. Porque no ramo de ótica o 'mix' é muito grande. Então, se aparece um fornecedor que eu nunca comprei dele, mas ele aparece com um produto bom, com uma modelagem boa, a gente pode sim mudar de fornecedor. Deixar de comprar de um para comprar de outro, dependendo da qualidade, de seus preços e de seus mostruários.

Todos os entrevistados também mencionaram que já possuem seus fornecedores definidos, mas que periodicamente surgem novos e, assim, eles o avaliam comparando com os antigos fornecedores e a partir de seus produtos, percebendo se é algo novo e que o mercado demanda. Os entrevistados A,B, C e E comentaram que sempre estão na busca de novos fornecedores, que participam de

feiras para ter um networking maior, essas feiras além de dar a possibilidade de conhecer novos fornecedores, também possibilita um encontro maior com as tendências de mercado, mostrando as atualidades do setor bem como o que está com grande demanda dos consumidores. O empresário B explica:

Eu participo de muita feira para isso, para conversar, sentir o produto, fazer um pequeno teste com a logística, prazos. Se passar e o produto for bom, a gente pode trocar de fornecedor porque, às vezes, hoje o fornecedor é bom e amanhã por algum motivo ou outro ele passa a não ser tão bom. Então, é sempre bom ter uma carta na manga. Esse produto pode ser substituído por aquele.

Com relação aos antigos fornecedores o entrevistado A comenta: “A maioria dos fornecedores já são preestabelecidos. Ocorre incentivo de vendas. Por exemplo: se eu quero que um produto venda mais eu aumento a comissão dele, para ele vender mais e assim poder negociar maiores descontos.”

A partir dessa afirmação, verifica-se que os produtos são variados, mas a gama de fornecedores não é ampla, e raramente um novo fornecedor é incorporado no setor. Isso pode ser vivenciado pela explanação do empresário A ao explicar a cadeia produtiva, que comentou que um único fornecedor trabalha com um grupo variado de marcas. Também percebe-se que não existe um comprometimento com os fornecedores, e assim, estes podem ser facilmente substituídos, afirmando mais uma vez a ideia de que não existem parcerias nessa relação empresa-fornecedor. E que, além disso, eles estão em constante dinâmica de obter novos contatos, participando de feiras que proporcionam networking e tendências de mercado, se deslumbrando, assim, uma tentativa de estar sempre atualizados.

Para Heinritz (1986), a partir de uma escolha adequada do fornecedor, é possível solucionar todas as questões relativas a compras. Para isso, existem específicos padrões de compras, e a empresa se esforça ao máximo a fim de buscar os melhores fornecedores. No caso das empresas estudadas, o padrão de compra com maior frequência é adquirir produtos que possuem qualidade e demanda, para isso eles buscam fornecedores que atendem essas expectativas, definindo primeiramente o produto e logo após, pesquisando os fornecedores.

Ainda para o autor, existem quatro estágios no processo de seleção de fornecedores. O primeiro estágio é o de levantamento, que são identificadas todas as possíveis fontes, depois se entra no estágio de averiguação, na qual se verifica

as vantagens em relação às fontes. No estágio de negociação e seleção, é onde a encomenda inicial é feita, além de fonte e cliente definirem e estabelecem as requisições. Por fim, no estágio de experiência, se avalia a relação com o fornecedor a fim de continuar com a fonte, ou procurar outras que melhor suprem os desejos da organização. Percebem-se essas fases nas empresas estudadas, no entanto com algumas particularidades. No primeiro estágio eles definem o produto e só então que passam para o estágio de levantamento. Este não se prolonga muito visto que a quantidade de fornecedores não é extensa. Logo após esse estágio ocorre a averiguação, na qual o foco não é apenas comparar com as outras fontes, visto que a gama de fornecedores não é ampla, mas também analisar as vantagens que o fornecedor pode oferecer. No estágio de negociação e seleção, ocorre o contrato com os principais acordos estabelecidos bem como a negociação de prazos, preço dos produtos, assistência, e publicidade e por fim ocorre a experiência. Nas empresas estudadas consideram relevante a experiência para selecionar os fornecedores, como será abordada com mais detalhes na próxima categoria analisada.

A figura 13 ilustra um gráfico da média de quantidade de fornecedores que cada empresa possui. Esses valores são baseados em dados informais fornecidos pelos entrevistados.

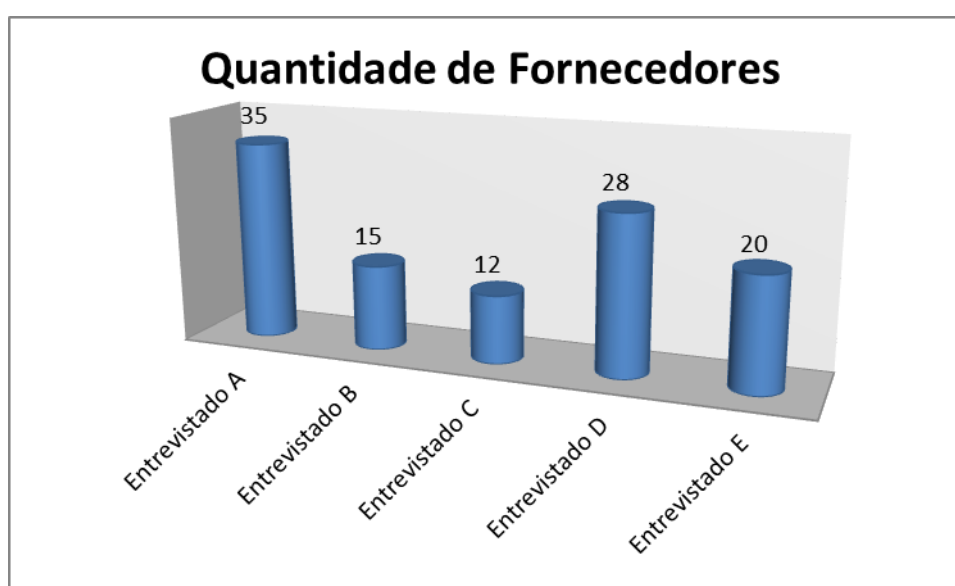


Figura 13: Média da quantidade de fornecedores das empresas pesquisadas.

Fonte: Esta pesquisa.

Com base na figura 13, é possível notar que todos possuem uma quantidade diferente de fornecedores, mas que gira em torno 12 a 35 fornecedores. Como esses dados são médias estipuladas pelos entrevistados, esses valores podem aumentar ou diminuir. O entrevistado B comenta:

Dentro desses 15 fornecedores, eu tenho 5 principais que esses são mais complicados, mas os outros 10 conseguimos negociar uma condição melhor, um custo melhor que no final do mês eu consigo ter uma margem maior. O principal não tem como fazer porque ele atende o mercado inteiro, é o produto que eu tenho e que meus principais concorrentes têm.

Em relação aos fornecedores os empresários A,B e E ainda afirmam que procuram minimizar o máximo possível a quantidade. O empresário A afirma ser mais fácil de administrar com uma quantidade menor, e o empresário B afirma que com uma quantidade menor de fornecedor é possível melhorar o relacionamento com os mesmos, pois aumenta o volume de compras e aumenta a interação. Isso pode ser corroborado pela literatura quando Harrison e Van Hoek (2003) afirmam que as empresas buscam reduzir seu número de fornecedores focalizando apenas naqueles que possuem o conjunto certo de capacidades.

Ademais, pode-se perceber que a quantidade de fornecedores não é alta, por serem empresas pequenas na qual sua estrutura não comporta um número maior de fornecedores e pela tentativa que eles aderem em diminuir o número de fornecedores pois julgam terem benefícios com uma quantidade menor de fornecedores (facilidade em administrar e estreita os relacionamentos).

Os entrevistados comentaram ainda que quando surge um novo fornecedor normalmente ele visita as lojas para apresentar seus produtos ou então eles o conhecem nas feiras existentes. O entrevistado C ainda comentou que normalmente eles oferecem algum benefício comercial para serem introduzidos na empresa, como prazos melhores, descontos e até publicidade, mostrando a iniciativa de novos fornecedores em tentar introduzir seus produtos nas empresas.

Nessa categoria procurou-se apontar como ocorre a seleção de fornecedores e as compras nas empresas estudadas, identificando as características presentes nas etapas, a fim de entender melhor o processo que ocorre nas organizações e a relação presente entre eles e seus fornecedores. A partir disso, foi possível concluir que todos seus produtos são comprados e que nenhum é produzido internamente. Apenas as lentes de grau sofrem um processo de acabamento, mas não são

fabricadas nas óticas. A estratégia de compras está relacionada as outras áreas da empresa, mesmo que de forma básica. Além disso, foi possível notar que a principal estratégia do setor de compras é utilizar o método MUP (método do último período).

Foi possível identificar que existe um decisor principal (próprios entrevistados) que possui experiência na área, mas carece de conhecimentos teóricos, e que são casualmente influenciados por outras partes da empresa no processo de compras, exibindo uma conexão simples entre os setores. A partir das respostas ainda foi possível inferir que o relacionamento entre empresa-fornecedor não afeta no processo de decisão de seleção de fornecedores, visto que não possuem uma relação mais estreita, sendo voltada para acordos comerciais. Com isso, os benefícios mútuos que são adquiridos na negociação são mais rasos no qual os entrevistados julgam ter parcerias com seus fornecedores, no entanto, pelas suas respostas é possível inferir que a relação existente é de colaboração, pois existem benefícios, no entanto é a transacional, e os benefícios e a ligação com o fornecedor são limitados.

Também foi possível detectar que a quantidade dos itens comprados interfere em quais fornecedores manter, mostrando a importância da função compras com a prospecção de quais fornecedores preservar. Hoje, os entrevistados possuem uma margem de 12 a 35 fornecedores, visto que são empresas de pequeno porte e ainda buscam minimizar o número de fornecedores. Além disso, desprende que eles já possuem fornecedores estabelecidos, não ocorrendo muito a seleção de novos, visto que no mercado não surgem muitos fornecedores atuais devido ao mercado ser restrito, principalmente para fornecedores que monopolizam a distribuição de grandes marcas no Brasil. Porém, eles estão abertos a novos fornecedores, buscando-os em feiras do segmento, além disso, percebe-se que novos fornecedores possuem estratégias e iniciativas para serem introduzidos nas empresas. Eles ainda afirmam que caso consigam um fornecedor mais satisfatório a suas expectativas, eles o contratam sem hesitar, mostrando mais uma vez a falta de fidelidade com os fornecedores já estabelecidos.

Ainda é ressaltado que o planejamento de compras é a partir do método MUP, que é considerado o mais básico possível, tendo em vista que não envolve cálculos matemáticos e está sujeito a erros, que ocorre um intercâmbio com a equipe de vendas, ocorrendo uma conexão simples entre os setores da empresa e que não existe um planejamento estabelecido para seleção de novos fornecedores,



visto que os fornecedores já são estabelecidos na empresa. Quando ocorre de selecionar um novo fornecedor, os entrevistados levam em conta o produto como fator principal (sua qualidade e demanda no mercado) e após disso que são iniciadas as fases de seleção de fornecedor propostas por Heinritz (1986).

Além disso, se percebe que o principal fornecedor tem um relacionamento mais fechado por ser líder de mercado e por ser o único no território a trabalhar com uma vasta quantidade de marcas, os que tem maior abertura são os fornecedores menores. O entrevistado C completa esse raciocínio afirmando: “É lógico que tem um ou outro fornecedor de pequeno porte que às vezes abre mais a jogada. Mas a empresa que está maior, mais estruturada não abre o jogo para um ou para outro cliente não”. Então, depreende-se que existem dois principais tipos diferentes de relacionamento nas organizações, os mais abertos e os mais fechados, mas nos dois tipos não ocorrem parcerias, e se diferem apenas por em um conseguir mais benefícios que os outros, no qual os dois se encaixam na colaboração transacional. Também percebe-se que quanto maior o volume de compras, a tentativa de estreitar o relacionamento com os fornecedores é expandida.

De um modo geral foi possível perceber que o processo de decisão de fornecedores das empresas é bem semelhante e seus relacionamentos com os mesmos também, que a partir deles eles conseguem ter vantagens com seus concorrentes, por conseguirem descontos e prazos melhores, mas que carece de uma relação mais estreita que as vantagens seriam mais amplas.

#### **4.4 Categoria- Levantar os Critérios e Métodos Utilizados Pelas Empresas Estudadas no Processo de Seleção de Fornecedores**

Nessa categoria se objetivou perceber quais são os fatores que influenciam o processo decisório de seleção de fornecedores bem como os critérios e métodos utilizados. Para isso, os entrevistados foram questionados sobre os temas listados no quadro 8.

ITENS	ASSUNTO	AUTOR BASE
<b>1 – Quais são os critérios de seleção de fornecedores? Quais são os mais relevantes?</b>	Critérios	Wilson., (1994)
<b>2 – É utilizado algum modelo a fim de diminuir a subjetividade na hora da decisão? Quais?</b>	Modelo	Daher e Almeida., (2010)
<b>3 – Como a experiência de compras é levada em conta na hora de selecionar um fornecedor na sua organização?</b>	Critérios	Heinritz., (1986)
<b>4 – Quais outras questões impactam na hora da seleção de fornecedor?</b>	Critérios	Santi e Ferreira., (2011)

*Quadro 8: Levantar os critérios e métodos utilizados pelas empresas estudadas no processo de seleção de fornecedores.*

Fonte: Esta pesquisa.

Nenhum dos entrevistados utiliza modelos matemáticos ou estruturados para a seleção de fornecedores. Os entrevistados B e C dizem desconhecer modelos para a seleção de fornecedores e o entrevistado A complementa afirmando “Modelo matemático em ótica não é muito útil, pois trabalha com modismo, cabe mais a percepção da equipe de vendas com a clientela para trazer a informação para o gestor de compras e assim ele selecionar o fornecedor adequado”. A partir disso, percebe-se que eles não utilizam ferramentas e modelos a fim de diminuir a subjetividade como propôs Daher e Almeida (2010). Como na pesquisa foram analisadas empresas de pequeno porte, as quais os entrevistados não possuem muito conhecimento teórico, e além disso sua gama de fornecedores não é muito elevada, os entrevistados não julgaram a necessidade de um modelo estruturado para selecionar os fornecedores.

O autor Piccoli (2011) discorre sobre assunto afirmando:

Existem vários métodos de avaliar o fornecedor, que normalmente são escolhidos levando em conta as principais necessidades de compra da empresa e quanto ela está disposta a gastar com a implantação do método (PICCOLI, 2011)

Mesmo assim, ao não terem métodos definidos para seleção de fornecedor, é possível perceber que o processo de seleção supre as necessidades básicas dos

entrevistados, e assim, eles não julgam a necessidade de implementação de métodos e modelos.

De uma maneira geral, todos os entrevistados apresentaram critérios semelhantes para definir seus fornecedores, todos comentaram que o produto é o que mais importa (sua apresentação, qualidade, aceitação no mercado) sendo o critério principal e que, além disso, também olham os prazos, preço dos produtos, assistência, atendimento e se ofertam algo a mais como material de publicidade. O entrevistado B ainda ressalta “Se está tendo demanda, se está na moda, material de design hoje conta também, se eles podem me ajudar a expor o produto”. O entrevistado C também comenta “Acontece de várias empresas venderem o mesmo produto, com preço diferenciado. Aí escolho elas pelo preço. Tem que ter um atendimento, condição de preço, assistência”.

Lima (2004) afirma que a função compras contemporânea vai além de suas atividades típicas como negociar preço, qualidade e prazo. Assim as atividades passaram a ficar mais integradas na organização, deixando de ser operacional e passando a ser estratégica. No entanto, ao analisar os critérios estabelecidos pelos entrevistados, é notório que os mesmos atribuem maior relevância as atividades típicas da função compras, utilizando critérios embasados nas atividades primordiais da mesma, carecendo de atenção a fatores que poderiam oferecer vantagens a longo prazo, como colaborações entre empresa e fornecedor mais intensas.

O quadro 9 lista os principais critérios citados pelos entrevistados, a fim de facilitar a visualização destes.

<b>CRITÉRIO PRINCIPAL</b>	<b>OUTROS CRITÉRIOS ANALISADOS</b>
<b>Produto</b>	Preço
<b>Aceitação no Mercado</b>	Prazo
<b>Qualidade</b>	Assistência
<b>Material de Design</b>	Atendimento
	Material de publicidade

*Quadro 9: Critérios utilizados na seleção de fornecedor das empresas estudadas.*

Fonte: esta pesquisa.

A partir do quadro 9 é possível perceber os critérios que os entrevistados julgam mais importantes no momento de realizar sua seleção de fornecedores.

Como critério principal, percebe-se o produto que pretende ser adquirido, que engloba a demanda do mercado, sua qualidade e sua apresentação (material de design), além disso, os benefícios que os fornecedores podem gerar para as empresas são levados em conta como preços prazos, assistências, atendimentos e material de publicidade.

Seus critérios são bem semelhantes e pode ser notado que são critérios comerciais mais relacionados à custo, prazo, etc. Wilson (1994) propôs como critérios a serem verificados na avaliação de fornecedores o preço (critério econômico), qualidade (critério de desempenho), possibilidade de fornecer o produto (critério integrador) e possibilidade de entregar o produto (critério adaptativo). Todos esses critérios podem ser notados nas empresas estudadas, pois eles avaliam o preço, a qualidade (sua apresentação, qualidade, material de design), possibilidade de fornecer o produto (prazo, assistência) e possibilidade de entregar o produto (aceitação no mercado, se está na moda). Ademais, ainda consideram outros benefícios como publicidade, por exemplo, pois ajuda a expor os produtos.

Ao mencionarem que a qualidade é um dos fatores primordiais, vai ao encontro com a pesquisa realizada pela GS&MD, que mostra o consumidor está mais informado, priorizando cada vez mais qualidade de visão e nitidez, além de buscar produtos de maior qualidade. Assim, as empresas estudadas conseguem atender as necessidades de seus clientes.

Além disso, para todos os entrevistados a experiência de compras é levada em consideração. O entrevistado D comenta:

A experiência é levada em conta, sempre estamos aprendendo, então vai se evoluindo e vai aumentando a prática e as malícias, isso tudo faz com que a firma tenha melhor sucesso e possa ser crescer mais com esse tipo de medidas.

Ele ainda afirma que “se a pessoa não tiver prática e nem inteligência ela faz uma compra malfeita e não tem uma boa aceitação”. O entrevistado C ressalta que o tempo não interfere na continuidade com o fornecedor, mas que ajuda a selecioná-los. O entrevistado B ainda explica essa evidência dizendo:

Se é um fornecedor que, às vezes por um problema de caixa você precisa de um prazo maior e ele te atende, isso conta, vai pesando-. Às vezes acontece de ter um fornecedor importante, mas que você acaba comprando menos dele e vai preferir colocar o produto de outro, que é um fornecedor

que te atende melhor, em maior evidencia, para ver se você pode vender mais daquele produto.

Com isso, se corrobora a afirmação de Heinritz (1986), de que o real teste para selecionar um fornecedor é o da experiência, que se analisa se o serviço realizado pelo fornecedor foi adequado.

Santi e Ferreira (2011) afirmam que várias questões impactam na maneira que uma seleção de fornecedores deve ocorrer, assim os entrevistados foram questionados se existem outras questões que impactam na seleção de fornecedores, os entrevistados A, B C e E afirmaram que não enxergam outros fatores para serem pontuados. O entrevistado A ainda comentou “Todas já foram mencionadas, qualidade do produto, preço, prazo são os primordiais”. Entretanto, o entrevistado D enxergou outro ponto e argumentou dizendo:

Sempre tem alguma coisa a mais pois tem o lado psíquico também, a gente sente o momento de poder ganhar mais na compra. Às vezes, no momento, surge uma ideia que nem estamos esperando.

O fato da maioria dos entrevistados não perceberem outras questões que impactam no processo e os pontos negativos pode ser explicado devido a experiência nos processos que faz com que os entrevistados estejam extremamente adaptados a sua rotina, não visualizando novas formas de agir.

Logo, percebe-se que os principais critérios já foram determinados. Dobler e Burt (1996) afirmam que para produtos sem maiores impactos na organização são utilizados métodos mais simples de decisão de fornecedores, enquanto para aqueles que afetam o negócio exigem métodos mais criteriosos. No entanto, nas óticas estudadas se percebe um padrão de decisão, independente do produto os critérios são os mesmos. Também se percebe que os critérios estabelecidos entre as empresas são praticamente os mesmos e que não se tem ferramentas que auxiliem redução da subjetividade.

Nessa categoria se objetivou perceber quais são os fatores que influenciam o processo decisório de seleção de fornecedores bem como os critérios e métodos utilizados. Assim foi possível inferir que a experiência influencia no processo de selecionar o fornecedor, mas não oferece a garantia de continuidade da relação com este, revelando mais uma vez o não relacionamento a longo prazo com os fornecedores, além disso surgem elementos no momento da negociação que

também influenciam nesse processo como os fatores psíquicos. Ainda assim, foi possível analisar que as empresas não tem modelos matemáticos definidos para seleção de fornecedores e seus critérios são bem semelhantes sendo o principal critério é o produto (sua apresentação, qualidade, aceitação no mercado), mas que também levam em conta os prazos, preço dos produtos, assistência, atendimento e se ofertam algo a mais como material de publicidade atribuindo maior relevância as atividades típicas da função compras, utilizando critérios embasados nas atividades primordiais da mesma. Além disso, os critérios vão de acordo com os critérios estipulados por Wilson (1994).

#### **4.5 Categoria - Verificar Qual o Impacto da Seleção de Fornecedores na Gestão da Empresa**

Nessa sessão se buscou identificar qual o efeito da seleção de fornecedores na gestão das empresas, como ela interfere na empresa e como os entrevistados a enxergam. Para isso, foram elaboradas 5 perguntas a fim de detalhar mais essa visão no quadro 10.

<b>ITENS</b>	<b>ASSUNTO</b>	<b>AUTOR BASE</b>
<b>1 – Existe alguma relação entre seleção de fornecedor e os impactos do produto nas organizações?</b>	Impacto	Dobler e Burt., (1996)
<b>2 – Qual o custo logístico, em especial da seleção de fornecedor, pode ser percebido na sua empresa?</b>	Impacto	Ballou., (2006)
<b>3 – A seleção de fornecedor te permite uma vantagem competitiva?</b>	Impacto	Brustello e Salgado., (2006)
<b>4 – É possível reduzir custos, e assim gerar maior renda para sua empresa a partir da seleção de fornecedor?</b>	Impacto	Moraes., (2005)
<b>5 – É perceptível uma redução dos problemas de contrato de fornecimento e na integração das alianças estratégicas a partir da seleção de fornecedor?</b>	Impacto	Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi- Levi., (2009)

---

**6 – Como você percebe a seleção de fornecedor impacta na agregação de valor ao cliente?**

Impacto

Ballou., (2006)

---

*Quadro 10: Verificar Qual o Impacto da Seleção de Fornecedores na Gestão da Empresa.*  
Fonte: Esta pesquisa.

Ao se depararem com a primeira pergunta, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que existe uma relação entre impacto e seleção de fornecedor. Eles afirmaram que escolhem seus fornecedores para trazer benefícios comerciais para a empresa, gerando impacto. O entrevistado A comenta “Existe a relação, porque se o produto não tiver uma boa aceitação pela clientela eu não vou vender o produto, ou então se compra uma vez e ele teve dificuldade de giro você só compra essa vez, não repete o pedido”. O entrevistado A ainda afirma “Gera impacto sim, sem dúvida. Tanto que hoje eu escolho os melhores fornecedores para ter os melhores produtos para ter uma venda maior”. Já o entrevistado D comenta:

Claro que vai ter relação porque se a pessoa não escolher um fornecedor com uma grife que tenha uma boa aceitação no mercado a pessoa perde mercado então, geralmente, a gente investe naquele que a gente sente que vai ter mais sucesso.

Assim, depreende-se que os empresários percebem a importância e o impacto da seleção de fornecedor e que isso gera benefícios para a organização. Corroborando a ideia de Ballou (2006), em que as organizações de sucesso mantêm um adequado planejamento de logística, e isto deve ser exemplo para outras que desejem avançar no mercado de negócios do seu setor, visto que poderá influenciar na qualidade do serviço ou do produto ofertado, atingindo a satisfação do cliente.

Quando questionados sobre o custo logístico percebido em sua empresa, em especial da seleção de fornecedor, todos os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o custo da seleção de fornecedores é um custo baixo, principalmente em relação às outras áreas da empresa. O entrevistado D disse que não chega a ser um custo percebido. O entrevistado A comentou que o custo é pequeno, não chega a ser 7% do custo total. Já o entrevistado B afirma não ter em sua planilha de despesas uma coluna para esse custo, visto que ele já está absolvido dentro da estrutura administrativa. O entrevistado E explica que os produtos são pequenos, que não geram grande volume, que os fretes já vêm inclusos com a nota e que já existe a possibilidade de nota fiscal eletrônica. Dessa forma, tudo isso facilita a

logística e a diminuição de custos desta atividade. A partir das respostas, foi possível perceber que os entrevistados não possuem dados concretos desse custo, e que explanaram mais sobre o custo com seleção de fornecedor e não sobre a logística no geral, pois o custo de compras representa mais de 50% do total de custos, o que vai em desacordo com as respostas adquiridas. Para Ballou (2006) os custos logísticos giram em torno de 4% até mais de 30% das vendas, assim é perceptível que essa área tem considerável participação nas organizações sendo importante ter valores precisos sobre seus custos, o que não ocorre com as empresas entrevistadas.

A maioria concordou ao afirmar que a partir da seleção de fornecedor, eles conseguem ter vantagens competitivas. O entrevistado B, no entanto, afirma que só em algumas situações isso ocorre. Quando é possível escolher um fornecedor que oferece uma condição melhor e você consegue passar essa condição para o seu cliente final, te garantindo uma vantagem competitiva. O entrevistado A comenta: “com certeza tem vantagem competitiva, por isso eu tenho mais de uma loja, para poder competir melhor no mercado, porque aumenta o volume de compra e o desconto, e assim fico com produtos mais baratos”. O entrevistado E ainda afirma “Sempre tem que procurar ter o melhor, toda loja pode ter o mesmo produto, mas se você tem ele com melhor exposição, melhor preço, melhor qualidade, vai ser melhor que o concorrente”. No entanto, o entrevistado C comenta:

É muito padronizado. É lógico que tem um ou outro fornecedor de pequeno porte que às vezes abre mais a jogada. Mas a empresa que está maior, mais estruturada não abre o jogo para um ou para outro não.

Com isso, conclui-se que a seleção de fornecedor possibilita uma vantagem competitiva para as empresas quando são ofertados descontos ou outros benefícios. Brustello e Salgado (2006) afirmam que a partir da seleção de fornecedor é possível criar alianças para obter menores preços e assim conseguir uma vantagem competitiva, afetando o desempenho das organizações. No caso estudado é possível perceber que não são criadas alianças por terem relacionamentos mais padronizados, como o entrevistado C comenta, mas mesmo assim é possível obter menores preços, conseguindo uma vantagem competitiva a partir do volume de vendas comprado.



Ao serem questionados sobre a possibilidade de redução de custos a partir da seleção de fornecedores, todos afirmaram que é possível essa redução. Como já comentado em outras respostas, eles conseguem descontos que reduzem o preço do produto. O entrevistado B afirma:

A gente consegue negociar uma condição melhor, um custo melhor que no final do mês eu consigo ter uma margem maior. O principal não tem como fazer porque ele atende o mercado inteiro, é o produto que eu tenho e que meus principais concorrentes têm.

O entrevistado C afirma que às vezes consegue reduzir os custos escolhendo um ou outro fornecedor, decrescendo entre 5% a 10% do valor. O entrevistado D ainda comenta “Tem mercadoria que o fornecedor pode dar mais desconto e a gente aproveita disso tudo. Com isso, temos sucesso”. Assim pode-se afirmar, de acordo com Moraes (2005), que a função compras tem um papel estratégico nas organizações, pois a partir dela é possível reduzir custos, e conseqüentemente gerar maiores lucros.

Todos também concordaram que a partir da seleção pode se amenizar os problemas logísticos. O entrevistado A comenta que “escolhendo um fornecedor pode se negociar prazos, descontos, melhorando o contrato feito com eles”. “Com a seleção de fornecedor se consegue fazer parcerias e alianças que favoreçam os dois lados, resolvendo problemas das duas partes”. Assim, é possível inferir que a seleção de fornecedores pode amenizar os problemas destacados por Simchi- Levi, Kaminsky e Simchi- Levi (2009) como problemas relativos à ao contrato de fornecimento e na integração das alianças estratégicas. No entanto, é possível identificar que os entrevistados, durante toda a entrevista, confundem os termos “alianças e colaboração” ao afirmar que é possível fazer parcerias e alianças a partir da seleção de fornecedores, no entanto o relacionamento que eles possuem é estritamente contratual.

Os entrevistados também concordaram ao afirmar que a seleção de fornecedores agrega valor para o cliente final. O entrevistado B comenta:

O cliente entra na nossa loja e vê as marcas todas. Ele percebe que essa loja tem bons fornecedores porque são marcas reconhecidas. Então ele consegue perceber isso. Tenho uma marca *Cartier* que é bem reconhecida e o público sabe que essa marca ela não está em qualquer lugar. Então o cliente consegue notar um diferencial - 'se ele tem *Cartier* é porque ele é uma boa ótica'. Então tem alguns produtos que a gente coloca

estrategicamente para agregar valor, para o cliente perceber. Às vezes ele nem compra o *Cartier*, mas ele sabe que comprou em uma ótica boa.

O entrevistado A ainda complementa: “trabalhamos muito com a satisfação do cliente, se meu fornecedor traz produtos que satisfaz meu cliente, vai agregar valor, vai fidelizar o cliente”.

Pode se confirmar assim a afirmação de Ballou (2006), na qual afirma que a logística cria valor para os clientes, fornecedores e para todos que nela tem interesses diretos. Ele ainda ressalta que a partir da boa administração logística, a cadeia de suprimentos se torna uma colaboradora no processo de agregação de valor. A partir das respostas dessa categoria é notório que os empresários consideram que a seleção de fornecedor impacta positivamente a organização e agrega valor aos clientes, fidelizando-os.

Nessa sessão se buscou identificar qual o efeito da seleção de fornecedores na gestão das empresas, como ela interfere na empresa e como os entrevistados a enxergam. Assim, foi perceptível notar que a seleção de fornecedores impacta positivamente a organização a partir do fornecimento de benefícios comerciais por parte dos fornecedores e quando a demanda é atendida pelos produtos oferecidos pelos fornecedores. Além disso, a seleção de fornecedores pode reduzir os custos das organizações a partir dos descontos oferecidos, proporcionando uma vantagem competitiva a partir das condições ofertadas pelos fornecedores, mesmo sem a formação de alianças estratégicas, ocorrendo uma colaboração transacional na qual os benefícios são limitados. É notório que a seleção de fornecedor agrega valor ao cliente a partir das marcas e produtos obtidos através dos fornecedores. Além disso, os empresários também enxergam a minimização de problemas da cadeia de suprimento a partir da seleção de fornecedores. No entanto, eles possuem uma visão errônea em questão aos custos referente a logística ao inferirem um custo baixo, sem levar em consideração todos os componentes da logística e sem ter dados precisos.

## 4.6 Categoria - Identificar as Dificuldades e Boas Práticas no Processo

Nessa categoria se procurou perceber a visão dos entrevistados em relação a pontos positivos e negativos processo de seleção de fornecedores, bem como as possíveis melhorias. Para isso, se utilizou a lista de questionamentos apresentados no Quadro 11.

ITENS	ASSUNTO	AUTOR BASE
<b>1 – Existe alguma dificuldade em todo o processo de seleção de fornecedor?</b>	Dificuldade	Kiste e miyake., (2014)
<b>2 – Quais são os pontos fortes do setor de compras e da seleção de fornecedores da empresa? Existe alguma prática colaborativa com outras empresas?</b>	Boas práticas	Ballou., (2004)
<b>3 – Existe alguma melhoria ou mudança do processo em andamento?</b>		

*Quadro 11: Identificar dificuldades e boas práticas no processo.*

Fonte: Esta pesquisa.

Quando questionados sobre as dificuldades no processo, denotou-se que a maioria dos entrevistados não percebeu dificuldades no processo de seleção fornecedores. O entrevistado A comentou que “Além disso já tem critérios pré-estabelecidos e fornecedores certos, assim não vejo dificuldades”. O entrevistado B ressalta que não enxerga muita dificuldade, somente quando o fornecedor é muito burocrático, exigente. O entrevistado C comenta que quando tem um vínculo de amizade com os fornecedores fica mais difícil de negociar, pois fica difícil de recusar as propostas devido o relacionamento mais íntimo. Já os entrevistados D e E concordam com o A e afirmam não enxergar dificuldades no processo. O entrevistado D ainda ressalta que já adquiriu a prática necessária para a execução do processo de seleção de fornecedores.

Kiste e Miyake (2014) afirmam que a seleção de fornecedores pode ser complexa, pois muitas vezes é difícil uma organização avaliar os critérios de

desempenhos esperados. No entanto, nas empresas estudadas, os critérios já estão estabelecidos há um tempo e assim eles não perceberam complexidade em relação a isso, devido a sua experiência, assim só enxergam dificuldades com relação à burocracia dos fornecedores e em relacionamentos de amizade. No entanto, não discorreram sobre as dificuldades externas que poderiam surgir, fatores do mercado que dificultam o processo.

Como pontos fortes da seleção de fornecedores, o entrevistado B apontou ter um produto de acordo com as exigências do mercado. Já o entrevistado A apontou como agregar parceria para obter vantagens e esse produto chegar no mercado com preços mais competitivos. Já no caso do entrevistado C, este apontou o produto adquirido a partir da seleção de fornecedores como sendo ponto forte e o entrevistado D apontou o desconto especial na mercadoria como ponto forte. O entrevistado E apontou que a partir da seleção de fornecedores se consegue obter os melhores produtos e melhores condições, podendo levar isso ao cliente. Ballou (2004) ressalta a importância da logística nas organizações, afirmando que ela traz benefícios agregando valor nos serviços, nos produtos e nos processos da empresa, conseqüentemente, aumentando o lucro das empresas.

Assim, é possível perceber que, no geral, eles viram pontos fortes que são adquiridos tanto pela parceria entre as partes quanto pelo produto estar de acordo com a demanda. No entanto, percebe-se pelas respostas que o relacionamento que eles possuem não é de parceria, no qual são relacionamentos comerciais e competitivos. Inferindo um equívoco ao afirmar que eles conseguem construir parcerias, e sim possuem benefícios comerciais.

Também depreende-se do estudo que nenhum dos entrevistados possui uma prática colaborativa intensa com outras empresas. O entrevistado A mencionou que já se tentou criar a “Uniótica” para unir as compras, ganhar mais descontos e fazer propagandas juntos, mas a tentativa falhou. Os entrevistados B e D afirmaram ter um relacionamento amigável com seus concorrentes, emprestando equipamentos, produtos e afins, mas não consideram uma prática colaborativa recorrente. O entrevistado B ainda afirmou passar informações até sigilosas para seus concorrentes, pois assim eles poderiam ver seu tipo de relacionamento com os fornecedores para perceber como são tratados e percebidos por seus fornecedores. Assim percebe-se a tentativa de juntar recursos para ter um maior poder no

mercado, mesmo que as tentativas não tenham tido êxito como ocorreu com a “Uniótica”.

Em relação à melhoria no processo, todos afirmaram que melhorias são bem-vindas, mas não souberam afirmar de fato quais melhorias são necessárias. O único que apontou um ponto vago foi o entrevistado B que afirmou que:

Uma melhoria seria uma propaganda dos fornecedores para o público final. Nosso segmento os fabricantes fazem muito pouco marketing para o público final. Eu tenho certeza que se meu fornecedor viesse e colocasse seu produto na mídia, com certeza ia impactar mais.

Enquanto isso os entrevistados A e D afirmaram que já fazem o que julgam “melhor” nesse processo. No entanto, percebe-se que a melhoria abordada pelo entrevistado B é uma atitude relativa a seus fornecedores, assim não foi abordado melhorias internas no processo, tampouco na interação entre as partes.

O intuito dessa categoria foi perceber a visão dos entrevistados em relação a pontos positivos e negativos processo de seleção de fornecedores, bem como as possíveis melhorias. Assim foi possível verificar que os entrevistados no geral não percebem muita dificuldade no processo, por julgarem ter a experiência necessária e por terem critérios estabelecidos, listando apenas relacionamentos de amizade e burocracia como possíveis dificuldades, sem mencionar problemas externos. Além disso, os entrevistados não conhecem pontos de melhoria no processo de seleção de fornecedor, pontuando apenas uma melhoria relacionada ao processo do fornecedor, e não ao seu processo interno. Em relação aos pontos fortes, os entrevistados citaram principalmente produtos adquiridos tanto pela parceria entre as partes quanto pelo produto estar de acordo com a demanda, mesmo que a partir da análise das respostas é conclusivo que os entrevistados não possuem relacionamento de parceria. É possível inferir que os entrevistados já estão adaptados a sua seleção de fornecedores e por isso não são capazes de perceber possíveis melhorias, tais como pontos negativos.

## **5 CONCLUSÕES**

### **5.1 Considerações Finais**

O segmento ótico em 2016 teve um faturamento de 19,6 bilhões de reais, responsável por 150 mil empregos diretos, espalhados pelas 23 mil óticas em todo Brasil, expondo, assim, sua representatividade na empregabilidade na sociedade brasileira. Esse segmento, atualmente, enfrenta uma maior competitividade e maior pressão nos elos da cadeia produtiva, devido à redução da informalidade junto aos distribuidores, laboratórios e varejo. Além disso, esse setor é pouco abordado em estudos científicos, carecendo de uma maior visibilidade na literatura. Outra característica é o baixo nível de consolidação no mercado identificado nesse mercado.

Com isso, o objetivo geral desse trabalho consistiu em, a partir de um estudo de múltiplos casos, analisar o processo de decisão relativo à seleção de fornecedores em empresas do segmento ótico. A fim de atingi-lo foi necessário estabelecer etapas, cujo atingimento é detalhado a seguir.

O presente trabalho descreveu a cadeia de produção das empresas estudadas pertencentes ao segmento ótico, identificou como ocorre a seleção de fornecedores e compras das organizações estudadas, levantou os critérios e métodos utilizados pelas empresas estudadas no processo de seleção de fornecedores, verificou qual o impacto da seleção de fornecedores na gestão da empresa e identificou as dificuldades e boas práticas no processo, indo de encontro aos objetivos específicos delineados.

Observou-se pelas respostas que as empresas estudadas possuem uma cadeia de produção semelhante, nas quais, na maioria das vezes, ocorre a necessidade de efetuar um pedido (necessidade criada a partir da demanda). Estes são pedidos aos representantes, assim o produto chega nas óticas, passando por operadores logísticos para assim serem colocados nas vitrines a fim de serem vendidos. Existem produtos que são adquiridos acabados, e semiacabados, que passam por um processo de aperfeiçoamento nos laboratórios das óticas. As informações trafegam por toda a cadeia de acordo com sua necessidade em cada

setor, no entanto não possuem sistemas que integram as informações, além disso, a logística não é utilizada de forma estratégica pelas empresas.

A partir do processo de seleção de fornecedores e de compras das empresas, verificou-se que a experiência no processo de compras e a quantidade de itens comprados influencia no processo de selecionar o fornecedor, mas não oferece a garantia de continuidade da relação com este, no entanto o volume de compras leva a uma tentativa de estreitar o relacionamento com os fornecedores. Além disso, o relacionamento com o fornecedor não afeta a seleção de fornecedores, visto que essa relação é vista como competitiva, ocorrendo uma colaboração transacional. Existem dois principais relacionamentos com os fornecedores, os mais abertos e os mais fechados, no entanto nos dois a relação é competitiva e os benefícios mútuos são apenas contratuais, relacionamentos considerados normais com empresas pequenas e fornecedores grandes.

As empresas não utilizam modelos matemáticos no processo de seleção de fornecedores e os critérios empregados são semelhantes, considerando primeiro o produto, bem como sua apresentação, qualidade e aceitação no mercado, mas também levando em conta prazos, preço dos produtos, assistência, atendimento e publicidade. Para realizar suas compras, é utilizado o método MUP, um método simples de previsão de demanda, considerando apenas o último de período de venda para realizar novos pedidos. Também se analisou que a estratégia de compras está ligada com as outras estratégias das empresas, mesmo que de forma simplória.

Percebe-se uma pequena quantidade de fornecedores, visto se tratar de empresas de pequeno porte. As empresas estudadas já possuem fornecedores estabelecidos assim a seleção de novos não é frequente, não resultando em um planejamento estabelecido para seleção de novos fornecedores, no qual para seleção de novos utilizam os critérios já mencionados.

Foi perceptível notar que a seleção de fornecedores impacta positivamente a organização devido a fornecer benefícios comerciais, proporcionando uma vantagem competitiva a partir das condições ofertadas pelos fornecedores, mesmo sem a formação de relacionamentos mais estreitos. Também nota-se que a seleção de fornecedores agrega valor ao cliente a partir das marcas e produtos obtidos através dos fornecedores, o que minimiza problemas na cadeia de suprimento. No geral, os entrevistados julgaram não perceber muitas dificuldades no processo de seleção de

fornecedores, e não enxergaram possíveis pontos de melhoria no processo interno. Como pontos fortes do processo, eles afirmaram parcerias e o produto ser solicitado de acordo com a demanda, mesmo as empresas não possuindo parcerias.

A partir de todas essas afirmações foi possível alcançar o objetivo geral proposto pela pesquisa, analisando o processo de decisão relativo à seleção de fornecedores em empresas do segmento ótico. Foi possível perceber que esse processo é bem semelhante entre todas as empresas estudadas, e que eles não dispõem do uso de métodos e modelos mais sofisticados. Assim, as empresas estudadas selecionam seus fornecedores a partir do produto que almejam avaliando sua qualidade e sua demanda (caracterizados como padrões de compra), para a partir disso procurarem os fornecedores e o avaliarem a partir de critérios comerciais, listados em produto (bem como sua apresentação, qualidade e aceitação no mercado) além de prazos, preço dos produtos, assistência, atendimento e publicidade. Não ocorre um planejamento concreto visto que seus fornecedores já são pré-definidos, no entanto ocorrem os quatro estágios estabelecidos por Heinritz (1986), (levantamento, averiguação, negociação e experiência), respeitando-se as particularidades do segmento estudado. A função compras e a experiência no processo de compras interferem na seleção. Além disso, o relacionamento com os fornecedores não afeta a decisão, visto que não possuem um relacionamento mais estreito com estes. É perceptível ainda que a partir do relacionamento seja possível obter vantagens com seus concorrentes por conseguirem benefícios comerciais, mesmo não sendo relacionamentos mais intensivos.

## **5.2 Limitações da Pesquisa**

Como limitações de pesquisa, verifica-se que a dificuldade de alguns entrevistados em compreender as perguntas interrogadas, visto que nenhum possuía formação na área onde trabalhavam, carecendo de conhecimentos teóricos. Além disso, muitas repostas foram extremamente incompletas, dificultando a análise de resultados.

Por ser um segmento pouco estudado na área científica, dificuldades em relação à busca de dados ocorreram. Além disso, pela coleta de dados ter ocorrido



por acessibilidade, todas as empresas estudadas foram empresas familiares de pequeno porte, se assemelhando as respostas discutidas, limitando a pesquisa, dificultando a percepção da seleção de fornecedores em um contexto mais amplo.

### **5.3 Sugestões para Pesquisas Futuras**

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se o estudo desse segmento em outras áreas do Brasil, visto que o centro-oeste é a segunda região com menor quantidade de Óticas, segundo pesquisa divulgada pela ABIÓtica. Assim, um estudo em regiões com maior quantidade de óticas pode apurar dados diferentes, bem como perceber se o nível de desenvolvimento das mesmas é semelhantes ou se difere em relação a quantidade de óticas em cada região.

É importante pesquisas com outro tipo de amostra, visto que a amostra se baseava em empresas familiares de pequeno porte. É significativo identificar se as práticas adotadas pelas empresas estudadas se assemelham com práticas de empresas de grande porte e franquias.

Outra sugestão preconizada é realizar estudo semelhante com outro delineamento da pesquisa no qual seja possível análises estatísticas de correlação entra a seleção de fornecedor e os impactos gerados por ela nas organizações, a fim de ter uma maior compreensão do tema.

Além disso, é importante que sejam realizados estudos que enfatizem mais o segmento ótico, visto que ele é pouco abordado na literatura e a partir do estudo realizado, denota-se os trabalhadores do setor carecem de conhecimento teóricos, necessitando de uma maior percepção sobre melhores práticas embasadas na literatura.

### **5.3 Implicações Gerenciais**

Esse estudo procurou contribuir para as organizações a fim de evidenciar se as práticas ocorridas nestas eram eficazes, mostrando a importância do desenvolvimento da função compras e do relacionamento com o fornecedor abordado pela literatura. Pelo estudo se compreendeu se que a prática de seleção

de fornecedor e de compras utilizadas pelas empresas são simples, mas que suprem as necessidades básicas da organização. A recomendação se baseia na revisão das empresas em relação a seus métodos de previsão de demanda, a fim de realizar suas compras o mais próximo possível da necessidade do cliente e uma utilização de métodos que permitam uma maior precisão tanto para seleção de fornecedores, a fim de auxiliar no processo, quanto para as compras, a fim de reduzir estoques e compras equivocadas.

É considerável a ideia de estreitar os relacionamentos com os fornecedores a fim de obter maiores benefícios, visto que os relacionamentos são um *continuum*, na qual primeira das colaborações, como ocorre no caso estudado, pode se transformar nas demais a partir do desenvolvimento destas. Esse caso pode ser visualizado pela fusão da Luxottica (fornecedor) com a rede de Óticas Carol (cliente), mostrando a possibilidade de relacionamentos mais estreitos no segmento. Outro fator importante é a tentativa de vínculos mais afunilados com concorrentes, a fim de ter maior expressividade no mercado.

Por fim, o estudo coopera com a área acadêmica, ao abordar um tema de relevância em um segmento interessante e pouco abordado por outros estudos, além de motivar pesquisas acadêmicas nessa área, considerado a escassez de trabalhos nesse tema.

## REFERÊNCIAS

ABINAJM FILHO, J.; FARIA, A. C.; MARTINS, D. M. Confiança, comprometimento e compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos automotiva: percepção das autopeças sobre montadoras de diversas etnias. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p.1-16, 2012.

ABINAJM FILHO, J.; FARIA, A. C.; DA SILVEIRA, M. A. P. Efeito Chicote na Indústria Automobilística brasileira. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p. 1-16, 2012.

AIKEN, J. (1998). *Integration of the Supply Chain: the effect os inter-organisational interactoins between purchasing-sales-logistics*. Tese (Doutorado). Cranfield School of Management.

AITKEN, J. **Supply chain integration within the context of a supplier association**. PhD thesis, Cranfield University, 1998.

ALENCAR, L. H.; ALMEIDA, A. T. **Multicriteria decision group model for the selection of suppliers**. Pesquisa Operacional, v. 28, n. 2, p. 321-337, 2008. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-74382008000200009>

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

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARBEX, Pedro. Retomada das óticas fica para 2018 e setor deve se consolidar. **Sítio Abióptica**, Indianápolis, 2017. Disponível em: <<http://www.abiotica.com.br/retomada-das-oticas-fica-para-2018-e-setor-deve-se-consolidar/>>. Acesso em: 03 maio 2017.

BAILY, P.; FARMER, D.; JESSOP, D.; JONES, D. **Compras: princípios e administração** 1.ed. (4. Reimpressão). São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BARBOSA, Danilo Hisano; MUSETTI, Marcel Andreotti; CONSOLI, Matheus Alberto. Alianças Estratégicas na Cadeia de Suprimentos: um estudo de caso. **XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Foz do Iguaçu, PR**, 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

BARRA, G. M. J.; MACHADO, R.T. M. The Growing Role of bussines associations of Brazilian coffee growers: na essay about the role of business association from the

standpoint netchain analysis. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-13, 2011.

BOWERSOX, D.J., CLOSS, D.J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. 2006.

BRAGA, A. **Evolução Estratégica do processo de compras ou suprimentos de bens e serviços nas empresas**. Instituto Coppead. UFRJ: Rio de Janeiro, 2006.

BROCK, Vitor Fabian; GAVRONSKI, Iuri. Relacionamento interorganizacional: Utilização da matriz de posicionamento estratégico de fornecedores como ferramenta de desenvolvimento de estratégias coletivas. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p.1-16, 2011.

BRUSTELLO, Alexandre de Carvalho; SALGADO, Manoel Henrique. Elementos Básicos de Uma Cadeia de Suprimentos. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru. **Anais...**: Bauru: UNIFESP, 2006.

BURT, D. N.; DOBLER, D. W.; STARLING, S. L. **World Class Supply Management: The key to Supply Chain Management**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2003.

CARVALHO, Lécia Ramos; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares; FILHO, Hélio Zanquetto. Qualidade de relacionamento com fornecedores e impactos de variabilidades em processos de uma cadeia de suprimentos: um estudo de caso exploratório. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p 1-17, 2012.

CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain**. 4a edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

CHOI, Thomas Y.; HARTLEY, Janet L. An exploration of supplier selection practices across the supply chain. **Journal of Operations Management**. [Columbia], v.14, n.4, p. 333-343, 1996.

CHRISTOPHER, M. (1998) **Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service**. 2. Ed. Londres: Financial Times Pitman, 1998.

COOPER, M. GADNER, J. Building Good Business Relationships - more than just partnering or strategic alliances?. **Internacional Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, Londres, p. 14-26, 23 jun.1993.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Cronin, P., Ryan, F., & Coughlan, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. **British Journal of Nursing**, 17(1), 38–43.

CRUZ, M. S; PASSOS, F. U; JUNIOR, X. L. T. “Efeito Chicote” em um elo da cadeia de suprimento de embalagens para refrigerantes- cálculo do impacto em 2010 e alerta para a copa do mundo de 2014. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p 1-15, 2012.

DA ROCHA, Lucas; CLARO, Danny Pimentel. Impacto do Marketing de Relacionamento sobre a Recomendação: Evidência do Varejo de Materiais de Construção Brasileiro. **REMark**, v. 12, n. 3, p. 123, 2013.

DA ROSA MARANHÃO, Sheila; DALTO, Edson José. Relacionamento com fornecedores através de contratos. A experiência da Glaxosmithkline. **Revista P&D em Engenharia de Produção V**, v. 7, n. 01, p. 01-19, 2009.

DAHER, S. F. D.; ALMEIDA, A. T. **Recent patents using group decision support systems**: A Short Review. *Recent Patents on Computer Science*, v. 3, p. 81-90, 2010.

DE MESQUITA, José Marcos Carvalho; PAGNAN, Luciana Gomes. Comportamento de Compra do Cliente Intermediário: Uma Análise no Setor de Acessórios Automotivos. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 2, n. 1, p. 86-113, 2013.

DEGRAEVE, Z.; ROODHOOFT, F. Effectively selecting suppliers using total cost of ownership. **Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 1, p. 5-10, 1999. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.1999.tb00050.x>

DOBLER, D., BURT, D. **Purchasing and Supply Management**. McGraw Hill, 1996.

DOMENEK, A. C.; MOORI, R. G. A relação entre colaboração capacidade e desempenho operacional: uma análise em empresas de bens de capital. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2015.

ESTATÍSTICAS DO MERCADO DE OPTICA QUE VOCÊ PRECISA CONHECER. Disponível em : < <https://ssotica.com.br/blog/14-estatisticas-do-mercado-de-optica-que-voce-precisa-conhecer/> > acesso em: 13/04/2017.

EVANS, D.; PEARSON, A. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. **Journal of Clinical Nursing**, Oxford, v. 10, n. 5, p. 593–599, Sep. 2001.

Eyewear brands: our glasses. Disponível em: <<http://www.luxottica.com/en/eyewear-brands>> acesso em: 21/05/2017.

FARIA, P. O. **Critérios Para a Seleção de Fornecedores**: uma análise das práticas de grandes empresas industriais do Estado do Espírito Santo. 2005. 135f. Dissertação de Pós-Graduação (Engenharia de Produção) - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo. Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, Piracicaba, 2005.

FERNANDES, D. W.; MOORI, R. G. Um estudo exploratório da qualidade de serviço e capacidade logística na satisfação do cliente no ramo varejista de óleos lubrificantes. **Simpósio da Produção Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2015.

FERNANDES, F. **Fundamentos Empíricos da Explicação Sociológica**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1959.

FILHO, Moacir Bozzi; LIVA, Patrícia Beaumord. **Supply chain management**. IETEC, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREELAND, J. R. A. survey of just-in-time purchasing practices in the United States. **Production and Inventory Management Journal**, v. 32, n. 2, 1991.

GALINDO, Heitor Vitor Chaves et al. Logística Reversa de pós-consumo no mercado de produtos ópticos: Proposição de políticas e práticas. **Revista em Gestão, Inovação e Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, 2016.

GALVÃO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Revisão sistemática. *Rev Latino-am enfermagem*, v. 12, n. 3, p. 549-56, 2004.

GARRIDO, Ivan Lapuente et al. A influência da confiança, dependência e comprometimento na orientação de longo prazo de varejistas para com os fabricantes líderes do mercado de bebidas. **REMark**, v. 12, n. 3, p. 206, 2013.

GATTORNA, J. (org.) (1998) **Strategic Supply Chain Alignment: Best Practice in Supply Chain Management**. Aldershot: Gower, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODINHO F. M; SENAPESCHI A.N. **Evolução da Gestão de Compras: Aspectos Teóricos e Estudo de Caso**. XIII SIMPEP, São Paulo, 2006.

GONÇALVES, M. E.; MARINS, F. A. S. Logística Reversa Numa Empresa de Laminação de Vidros: um estudo de caso. **Gestão & Produção**, v. 13, n. 3, p. 397-410, set.-dez. 2006.

GREENHALGH, T. Papers that summarize other papers (systematic review and meta-analyses). **British Medical Journal**, London, v. 315, n. 7109, p. 672-675, Sep. 1997.

GUARNIERI, P. (2012). **Modelo de apoio à decisão multicritério para classificação de fornecedores em níveis de colaboração no gerenciamento da cadeia de suprimentos, utilizando o método ELECTRE TRI**. 2012. 219 F

(Doctoral dissertation, Tese (Doutorado) -Universidade Federal de Pernambuco, Recife).

GUARNIERI, P. **Nível de Formalização na Logística de Suprimentos da Indústria Automotiva** - análise do caso das montadoras brasileiras. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa: UTFPR, 2006.

GUARNIERI, Patrícia; HATAKEYAMA, Kazuo. Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. **Revista Produção**, v. 20, n. 2, p. 186-199, 2010.

GUERRA, J. H. L.; FERREIRA, L. M. D. F. Definição tardia na configuração de um avião: efeitos na função compras e análise da perspectiva do conceito de flexibilidade em cadeias de suprimentos. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2013.

GUERRA, J. H. L; FERREIRA, L. M. D. F. Disputas entre os clientes pelos recursos limitados dos fornecedores: o caso de um fabricante de avião. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p. 1-12, 2012.

GUERRA, J. H. L; FERREIRA, L. M. D. F. Poder de barganha dos fornecedores: estudo de caso na indústria aeronáutica. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p. 1-13, 2012.

GUERRA, João Henrique Lopes; FERREIRA, L. M. D. F.; ALVES FILHO, ALCEU GOMES. Configuração tardia, customização e mudanças de engenharia: efeitos sobre a função compras de um fabricante de avião. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p. 1-17, 2011.

GUERRINI, Fábio M.; SACOMANO, José B. Alianças Estratégicas Como Forma Emergente de Organização de Produção. In.**Tópicos Emergentes em Engenharia de Produção**. V.1. Organizador: José P.A . Fusco. São Paulo: Arte e Ciência, 2002.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Logística Industrial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

HARRISON, A.; VAN HOEK, R. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: princípios e aplicações**. São Paulo, SP: Atlas, 1986.

HIGGINS, Julian PT; GREEN, Sally (Ed.). **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**. John Wiley & Sons, 2011.

INGRAM, L. et al. Writing a literature review and using a synthesis matrix.**NC State University: NC State University Writing and Speaking Tutorial Service**, 2006.

ISATTO, E. L. **As Relações Entre Empresas Construtoras de Edificações e Seus Fornecedores de Materiais**. 1996. 152 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

JUNIOR, Francisco Rodrigues Lima; OSIRO, Lauro; CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Métodos de Decisão Multicritério para Seleção de Fornecedores**: um panorama do estado da arte. *Gestão & Produção*, v. 20, p. 781-801, 2013.

KANTER, R. M., Collaborative Advantage: The Art of Alliances, **Harvard Business Review**, 1994, 72:4, p.100.

KISTE, R. P.; MIYAKE, D. I. Um método para avaliação de competências operacionais de fornecedores segundo a abordagem do pensamento enxuto. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-17, 2014.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMBERT, Douglas M. **An Executive Summary os Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Supply Chain Management Institute. Sarasota, FL, 2008.

LANGENDYK, Adriano. **Estratégias de logística em uma empresa do setor automobilístico**: o caso da Volkswagen-Audi no período 1996-2001. Florianópolis, 2002. 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Qualidade e Produtividade, UFSC.

LEITE, Yákara Vasconcelos Pereira; PRIMO, Marcos André Mendes. Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. **Produto & Produção**, v. 15, n. 1, 2014.

LIMA, José Carlos de Souza. **Um estudo sobre a reconfiguração da função compras em empresas do setor automotivo**. Biblioteca 24horas, 2004.

LUMMUS, R. R; VOTURKA, R. J. **Defining Supply Chain Management**: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, v. 99, n.1, p. 11-17, 1999.

MACHLINE, Claude. Cinco Décadas de Logística Empresarial e Administração da Cadeia de Suprimentos no Brasil. **Rev. Administração de Empresas**. vol.51 no.3. São Paulo, Maio/Jun. 2011.

MALHOTRA, Manoj; KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry. **Administração de Produção e Operações**. 2009.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.



MARINI, Marco Leandro; GONÇALVES, Miriam Buss; GIACOBO, Fabiano. **O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores**. Florianópolis: UFSC, 2003.

MARTINS, Ricardo Silveira; DE SOUZA FILHO, Osmar Vieira; DI SERIO, Luiz Carlos. Práticas Colaborativas entre camadas na cadeia automobilística brasileira. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p. 1-16, 2011.

MARTINS, Rodrigo. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos: um estudo de casos**. 2005: Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

MESQUITA, Paulo de Carvalho; BOUZADA, Marco Aurélio Carino. SATISFAÇÃO NO PROCESSO DE COMPRAS INDUSTRIAIS. **REUNA**, v. 19, n. 2, p. 47-70, 2014.

MIGUEL, Priscila Laczynski de Souza et al. Impacto dos recursos relacionais na criação de valor. **Simpósio da Produção Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes Ltda, 2010.

MONCZKA, R.M.; et al. **Purchasing and supply chain management**. Cincinnati, Ohio. South- Western College Publishing, 1998.

MOORI, R. G.; NAFAL, K. A. Alinhamento triadico em empresas de bens de capital. **Simpósio da Produção Logística e Operações Internacionais**, p1-17, 2014.

MOORI, Roberto Giro; LIMA, Rodrigo Leme Pinto; MENEZES, Julio Eduardo da Silva. Uma Análise do relacionamento entre produtores rurais de leite e a indústria de laticínios, **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p.1-16, 2011.

MORAES, André. **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MOREIRA, M. N.; OSIRO, L. proposta de segmentação da base de fornecedores para pequenas empresas. **Simpósio da Produção Logística e Operações Internacionais**, p1-13, 2015.

MORETTI, Diego de Carvalho; PARRON, Karoline Helena; FERREIRA, Mariana de Oliveira; BALIERO, Fernanda Kristina da Costa. Análise de Parâmetros de Estoque de Uma Ótica: uma abordagem prática. XI SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 2008. **[Trabalhos apresentados]**. São Paulo: USP, 2008.

NAGAKAWA, Sandra Sayuri Yamashita; GOUVÊA, Maria Aparecida; OLIVEIRA, Braulio. A lealdade ao canal de comercialização e ao fornecedor nas compras em

ambientes físico e online. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 4, p. 6-37, 2013.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

PARRA, Paulo H.; PIRES, Sílvio Rl. Análise da gestão da cadeia de suprimentos na indústria de computadores. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 1, p. 1-15, 2003.

PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Coordenação das Atividades Produtivas na Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança?. **Produção**, v. 21, n. 1, p. 64-75, jan./mar. 2011.

PICCOLI, Marcella Soares. **Avaliação de fornecedores: diretrizes para uma empresa da construção civil especializada em obras industriais e comerciais**. 2011. 79f. Trabalho de Graduação- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2011.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos e suas implicações no planejamento e controle da produção**. In: Manufatura Classe Mundial. São Paulo: Atlas, 2001.

PIRES, S. R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Mngement): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POIRIER, C. C.; REITER, S. E. **Otimizando Sua Rede de Negócios**. São Paulo: Futura, 1997.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 2ª Edição. Atlas: São Paulo, 2002.

POZZO, D. N.; FINGER, A. B. Alianças entre international fright forwarders: operacionais ou estratégicas?. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. Edições Loyola, 2005.

REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro; LIMA, W. M. A.; VERSIANI, Ângela França. Evolução de conhecimentos no relacionamento comprador-fornecedor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 39-58, 2012.

RODRIGUES, R. R.; DE OLIVEIRA, S. B. Customer Service: Uma avaliação do nível de serviço logístico oferecido para clientes-chave de uma empresa de bens de consumo. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2011.

SALOMON, Valério AP; MARINS, Fernando; DUDUCH, Marco. Tomada de Decisões Múltiplas Aplicada à Seleção de Fornecedores de Equipamentos de uma Linha de Montagem em uma Fábrica de Autopeças. **Pesquisa Operacional para o Desenvolvimento**, v. 1, n. 3, p. 208-217, 2009.

SANSÃO, Carolina Maria Roque; CASTRO, Leonardo Caixeta. Critérios ganhadores de pedidos na percepção dos varejistas quanto ao serviço logístico ofertado de frutas, legumes e verduras (FLV). **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2015.

SANTI, Éverton; FERREIRA, Luciano. Uma análise de seleção de fornecedores com base em conceitos de supply chain management. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p 1-16, 2011.

SANTOS, J. G.; FEITOSA, M. J. S.; CÂNDIDO, G. A. Redes empresariais como estratégia para o aumento da competitividade: um estudo comparativo entre os arranjos produtivos de confecções de Campina Grande/PB e Caruaru/PE. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2011.

SCHRAMM, Fernando; Costa Morais, Danielle. **Modelo de apoio a decisão para seleção e avaliação de fornecedores na cadeia de suprimentos da construção civil**. 2008. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

SETOR Ótico em Recuperação no Primeiro Trimestre **Sítio Abióptica**, Indianópolis, 2017. Disponível em: <<http://www.abiotica.com.br/setor-optico-em-recuperacao-no-primeiro-trimestre/>>. Acesso em: 20 maio 2017.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão**: conceitos, estratégias e estudos de caso. Bookman Editora, 2009.

SIMÕES, E.; MICHEL, Murillo. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, ano II, v. 3, 2004.

SIQUEIRA, Maria Cristina. FUSCO, José Paulo. Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica, **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 1, jan/abr. 2005.

SLACK, N. **The manufacturing Advantage**, Mercury Books, London, 1991.

SMITH, D. V.; LOWE, B. G.; LYONS, D.H.; OLD, W.H. Evaluation of supplier performance. **New York: National Association os Purchasing Agents**, 1963.

SOUSA, A. C.; ZANQUETTO FILHO, H. Relações interorganizacionais: estudos múltiplos de casos em uma central de compras supermercadista. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-16, 2011.

SYSON, R. **Improving Purchase Performance**. Londres: Pitman, 1992.

TESCARI, Fábio viard de campos da silva. Captura do valor do relacionamento por compradores e fornecedores em uma nova perspectiva de sua criação. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-15, 2015.

THOMPSON, JR. ARTHUR, A. STRICKLAND III, A.J. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

TOZONI-REIZ, M.F.C. **Metodologia de Pesquisa**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

TROCCOLI, Irene R. e Soares, T.D.L.V.A.M. Gestão de Empresas em Grupos Estratégicos: os blocos de relacionamentos estratégicos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.38, n.3, p.181-191, jul/ago/set. 2003.

VIANA, F. L. E.; LUNA, R. A.; LIMA, C. L. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional: uma análise na indústria da construção civil. **Simpósio da Produção Logística e Operações Internacionais**, p1-14, 2014.

VILELA, Yasmin Andrade Beghini; RIBEIRO, Luiz Edurado. Supply Chain Managemnet: a participação de um fornecedor de Primeiro nível em uma cadeia de suprimentos. **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, p1-14, 2015.

VONDEREMBSE, M. A.; TRACEY, M. The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance. **Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 3, p. 33-39, 1999. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.1999.tb00060.x>.

WEBER, C. A.; CURRENT, J.; BENTON, W. C. Vendor selection criteria and methods. **European Journal of Operational Research**, v. 50, p. 2-18, 1991. [http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217\(91\)90033-R](http://dx.doi.org/10.1016/0377-2217(91)90033-R).

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005.

WILSON, E.J. The relative importance supplier selection criteria: a review and update. **International Journal of Purchasing and Material Management**, Summer pp. 34-41, 1994.

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

## APÊNDICES

### Apêndice A - Roteiro de entrevista

PERGUNTA	ASSUNTO	AUTOR BASE
Como são realizados os pedidos de produtos?	GCS	Bowersox et al., (2006)
Qual a relação entre empresa- fornecedor? (Cooperativa ou competitiva)	GCS	Krajewski et al., (2009)
Qual a relação de compras, distribuição no mercado e produção na sua empresa?	GCS	Guarnieri (2010)
Como ocorre o fluxo de informação e de materiais durante todo esse processo?	GCS	Harrison e Van Hoek (2003)
Os produtos são todos comprados ou tem algum produzido internamente?	Compras	Pires (2001)
A estratégia adotada em relação a compras está ligada com as outras estratégias da empresa? Como ocorre?	Compras	Braga (2006)
Quem está diretamente envolvido no processo de decisão das compras?	Compras	heinritz (1979)
Existe um decisor principal ou várias pessoas influenciam esse processo?		
Como o relacionamento com fornecedor afeta no processo de decisão?	Seleção de fornecedor	Dalto e Maranhão (2009)
Existe algum benefício mútuo entre comprador e fornecedor?	Seleção de fornecedor	Harrison e Van Hoek (2003)
Existe alguma parceria/ aliança com os fornecedores? Caso exista, como impactou na organização	Seleção de fornecedor	Bowersox e Closs (2001)
A quantidade comprada dos itens interfere em quais fornecedores manter ou não?	Compras	Kraljic (1983)
Ocorre um planejamento para seleção de fornecedores e compras? Como funciona?	Seleção de fornecedor/ compras	Lambert (2008)
Como são selecionados os fornecedores?	Seleção de fornecedor	Heinritz (1986)

Qual o número aproximado de fornecedores?	Seleção de fornecedor	Harrison e van hoek (2003)
Quais são os critérios de seleção de fornecedores? Quais são os mais relevantes?	Critérios	Wilson (1994)
É utilizado algum modelo a fim de diminuir a subjetividade na hora da decisão? Quais?	Modelo	Daher e Almeida (2010)
Como a experiência de compras é levada em conta na hora de selecionar um fornecedor na sua organização?	Critérios	heinritz (1979)
Quais outras questões impactam na hora da seleção de fornecedor?	Critérios	Santi e ferreira (2011)
Qual o custo logístico, em especial da seleção de fornecedor, pode ser percebido na sua empresa?	Impacto	Ballou (2006)
A seleção de fornecedor te permite uma vantagem competitiva?	Impacto	Brustello e Salgado (2006)
É possível reduzir custos, e assim gerar maior renda para sua empresa a partir da seleção de fornecedor?	Impacto	Moraes (2005)
É perceptível uma redução dos problemas no contrato de fornecimento e na integração das alianças estratégicas a partir da seleção de fornecedor?	Impacto	Simchi- Levi, Kaminsky e Simchi- Levi (2009)
Como você percebe a seleção de fornecedor impacta na agregação de valor ao cliente?	Impacto	Ballou (2006)
Existe alguma relação entre seleção de fornecedor e os impactos do produto nas organizações?	Impacto	Dobler e Burt., (1996)
Existe alguma dificuldade em todo o processo de seleção de fornecedor?	Dificuldade	Kiste e Mikaye (2014)
Quais são os pontos fortes do setor de compras e da seleção de fornecedores da empresa?		
Existe alguma prática colaborativa com outras empresas?	Boas Práticas	Ballou (2006)
Existe alguma melhoria ou mudança do processo em andamento?		

