

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENATA DOGONSKI

**PERCEPÇÃO SOBRE A SELEÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A
HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES NO RAMO PET FOOD**

BENTO GONÇALVES

2023

RENATA DOGONSKI

**PERCEPÇÃO SOBRE A SELEÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A
HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES NO RAMO PET FOOD**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Projeto e fabricação.

Orientador TCC I e II: Prof. Me. Nívia Tumelero

BENTO GONÇALVES

2023

RENATA DOGONSKI

**PERCEPÇÃO SOBRE A SELEÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E A
HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES NO RAMO PET FOOD**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em _____ / _____ / _____

Banca Examinadora

Orientador Profa. Me. Nívia Tumelero
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Carlos E. Reginato
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Rafael Perini
Universidade de Caxias do Sul – UCS

RESUMO

O mercado atual exige que as empresas tenham uma alta competitividade, as organizações tendem a comprar melhor para então otimizar o custo benefício, qualidade dos insumos e serviços essenciais no processo produtivo. A escolha do fornecedor mais adequado não está atrelada ao que apresenta melhor preço. É fundamental analisar o conjunto ofertado, como preço, prazo de entrega qualidade do insumo e pós venda. Desse modo a seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores deve considerar alguns critérios para a tomada de decisão, é necessário que a seleção e avaliação de fornecedores analise os requisitos legais sendo necessário que a empresa tenha claro os objetivos a serem cumpridos, para assim definir quem será “o melhor fornecedor”, e partir desse resultado determinar se o desempenho é o esperado para então analisar se os fornecedores estão alinhados com as metas da empresa. O trabalho tem como objetivo identificar a percepção sobre a seleção, o desenvolvimento e a homologação de fornecedores no ramo pet food. Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa de nível exploratório, com entrevistas de forma online e realização de análise de conteúdo. Os resultados obtidos foram que o processo é individualizado para cada empresa tendo em vista os objetivos e adequações de cada uma no processo de seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores. A qualidade da matéria-prima é relevante e fundamental para o desempenho econômico da organização. Tendo em vista os critérios adotados para a seleção de fornecedores, envolve uma cadeia de processos levando em consideração atendimento, entrega, confiabilidade, comprimento de requisitos legais e a concorrência de preços. Vale ressaltar que para os entrevistados o processo visa um custo benefício, da operação e não o baixo preço do insumo. A parceria entre fornecedor e empresa compradora busca aumentar a qualidade gerando maior satisfação dos clientes para intensificar a lucratividade.

Palavras-chave: compras; desenvolvimento; homologação; seleção de fornecedores, pet food.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Cadeia de suprimentos | 14 |
| Figura 2 – Logística empresarial | 16 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica..... | 37 |
| Quadro 2 – Resumo das entrevistas | 50 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 9 |
| 1.2 | OBJETIVO GERAL | 9 |
| 1.3 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 1.4 | JUSTIFICATIVA..... | 10 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 12 |
| 2.1 | CADEIA DE SUPRIMENTOS | 12 |
| 2.1.1 | Objetivo da cadeia de suprimentos | 14 |
| 2.2 | LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS | 15 |
| 2.3 | ÁREA DE COMPRAS..... | 17 |
| 2.3.1 | Ética em compras | 18 |
| 2.3.2 | Objetivo de compras | 19 |
| 2.3.3 | Planejamento de compras | 20 |
| 2.4 | SELEÇÃO DOS FORNECEDORES..... | 21 |
| 2.4.1 | Planejamento de compras | 24 |
| 2.4.2 | Desenvolvimento e homologação de fornecedores | 25 |
| 2.4.3 | Processo de seleção | 28 |
| 2.4.4 | Avaliação de fornecedores | 31 |
| 2.4.5 | Boas práticas de fabricação | 33 |
| 2.4.6 | APPCC | 35 |
| 2.4.7 | Norma ISO 22000 | 36 |
| 2.5 | RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 37 |
| 3 | METODOLOGIA | 40 |
| 3.1 | DELINEAMENTO | 41 |
| 3.2 | PARTICIPANTES DO ESTUDO | 42 |
| 3.3 | PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS..... | 43 |
| 3.4 | PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS..... | 44 |
| 4. | DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS | 46 |
| 4.1. | NECESSIDADES EM RELAÇÃO A SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES. | 52 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2. DIFICULDADES EM RELAÇÃO A SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES. | 53 |
| 4.3. NECESSIDADES X NORMAS/REGULAMENTAÇÕES APLICÁVEIS A SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES. | 54 |
| 4.4. CRITÉRIOS A SEREM CONSIDERADOS NA SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES | 55 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 57 |
| REFERÊNCIAS..... | 59 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA ENTREVISTA | 62 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas consideram as demandas dos clientes afim de satisfazê-las de um jeito rápido e eficaz. A satisfação é necessária para que a empresa cumpra seus objetivos e assim oportunize ao cliente a realização de novas compras. Muitos fatores contribuem para essa expectativa, dentre esses fatores, pode-se contar com a rede de fornecimento segura e que atenda as especificações da empresa.

A significativa representatividade da matéria-prima que integra uma parcela dos custos dos produtos, ressalva que os fornecedores devem ser selecionados e avaliados com rigor, para assim permitir que os produtos comercializados estejam em condições financeiras ideais.

O objetivo geral deste trabalho é identificar a percepção sobre a seleção, o desenvolvimento e a homologação de fornecedores no ramo pet food.

O capítulo um apresenta o tema da proposta de pesquisa o qual direcionou a elaboração do trabalho, assim como os objetivos geral e específicos e sua justificativa.

No capítulo dois encontra-se o referencial teórico que descreve as funções da cadeia de suprimentos, área de compras, seleção e avaliação de fornecedores, desenvolvimento e homologação de fornecedores. Ressalta os conceitos e a importância das organizações terem de modo claro as definições, normas e especificação, para então tornarem-se competitivas no mercado.

O capítulo três destina-se a metodologia seguida e o delineamento do trabalho de pesquisa, definindo os participantes de estudo e como será o procedimento de coleta e análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta o desenvolvimento e os resultados obtidos por meio de entrevistas com oito pessoas que trabalham no ramo pet food, que são gerente de suprimentos e qualidade, consultora de qualidade e segurança, segurança de alimentos, gestor de qualidade, analista da qualidade, analista de compras e analista de P&D. As perguntas foram direcionadas para critérios, dificuldades, pontos críticos, benefícios e importância para selecionar fornecedores qualificados. E no capítulo cinco para finalizar são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

Desse modo o trabalho relacionou fundamentos teóricos entrevistas e normas regulamentares afim de conceituar a importância do processo da cadeia de suprimentos. Ressalta-se que o processo é individualizado para cada empresa tendo

em vista os objetivos e adequações de cada uma. A qualidade da matéria-prima é relevante e fundamental para o desempenho econômico para a organização.

1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O departamento de suprimentos requer não apenas a compra de matéria-prima, requer muitas informações de fabricantes, fornecedores como também transportadora, qualificação de serviços, determinação de prazos de vendas, serviços e mudanças na demanda, bem como previsões de preços. Ou seja, engloba vários fatores diretamente ou indiretamente na entrega de um pedido ao cliente.

O nível de exigência está se tornando mais rígido na questão de desenvolvimento de fornecedor no ramo alimentício. No entanto a segurança à qualidade dos alimentos seleciona e avalia o fornecedor que atende corretamente o que está mais complexo e crítico. Desenvolver fornecedores é um processo trabalhoso. Para o setor de suprimentos o que precisa estar alinhado e organizado são os procedimentos de fluxo. Um trabalho que envolve todas as áreas da empresa, ajuda a impulsionar a demanda dos clientes e construir um nível satisfatório de qualidade. Escolher um fornecedor que atende as especificações da empresa é uma decisão de negócio crítico.

Portanto, a questão problema deste estudo é: Qual é a percepção sobre a seleção, o desenvolvimento e a homologação de fornecedores no ramo pet food?

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar a percepção sobre a seleção, o desenvolvimento e a homologação de fornecedores no ramo **pet food**.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) identificar as necessidades em relação a seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores;
- b) identificar as dificuldades em relação a seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores;

- c) relacionar as necessidades com as normas/regulamentações aplicáveis a seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores;
- d) sugerir os critérios a serem considerados na seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores.

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema para o trabalho se justifica dada a importância de analisar e definir fornecedores para empresas no ramo pet food, ressaltando a importância de identificar as necessidades das empresas, bem como estabelecer critérios para o processo de seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores.

Com isso, enfatiza-se o papel da cadeia de suprimentos, apontando para sua colaboração no que tange aos métodos de avaliação e seleção de fornecedores. Ressalta-se a necessidade de que todos os processos de fornecimento estejam de acordo, visando atender com qualidade os requisitos esperados e definidos pela empresa e, conseqüentemente, pelos seus clientes.

Indo ao encontro disso, conforme apontam Chopra e Meindl (2002, p.5):

O objetivo de toda cadeia de suprimento é maximizar o valor global gerado. O valor gerado por uma cadeia de suprimento é a diferença entre o valor do produto final para o cliente e o esforço realizado pela cadeia de suprimento para atender ao seu pedido. Para a maioria das cadeias de suprimento comerciais, o valor estará fortemente ligado à lucratividade da cadeia de suprimento, que é a diferença entre a receita gerada pelo cliente e o custo total no decorrer da cadeia de suprimento.

Estabelecer padrões de fornecedores, bem como das matérias-primas a serem utilizadas, mostra-se determinante para que seja possível para a empresa estar a par de possíveis contratempos que necessitam de gerenciamento, com isso, mantendo um controle ótimo de sua produção. Para tanto, utiliza-se, dentre outras ferramentas, de laudos analíticos de insumos, a partir dos quais realiza-se um controle de tudo que é utilizado na produção. Sendo que a segurança dos alimentos começa com os fornecedores, mas deve seguir de forma rigorosa no interior da empresa. Sendo assim, pode-se afirmar que sem uma gestão ideal de fornecedores, bem como sem um acompanhamento através de laudos analíticos das matérias-primas e ingredientes utilizados, podem surgir problemas que podem ser evitados, justificando novamente a importância do tema do trabalho.

O departamento de compras desempenha um papel fundamental na realização dos objetivos estratégicos da empresa. Ele pode afetar a rápida entrega de produtos e serviços, entregas no tempo certo, custos de produção e qualidade de produtos/ serviço, todos elementos chaves na estratégia de operações (GAITHER; FRAZIER, 2002, p.432).

A compra está relacionada a diversos papéis importantes, sendo fundamental em uma organização, relaciona-se diretamente ao estoque, à qualidade do produto, à competitividade da empresa e ao relacionamento com o cliente. Visto isso, compreender todo o processo de compra de forma detalhada torna-se importante para manter o sucesso da empresa e afeta diretamente na sua permanência e desenvolvimento no mercado.

A organização deve determinar a aplicar critérios para avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações (ABNT ISO 9001: 2015, p.15).

Conforme citação acima, frisa-se a importância da visão da norma ABNT ISO 9001 (2015) e entende-se que provedores externos devem atender a todos os requisitos estabelecidos, sendo assim, a partir da qualificação dos fornecedores, minimiza-se ao máximo a possibilidade de riscos e percalços no decorrer das etapas de produção.

Portanto, o presente estudo tem a finalidade de sugerir os critérios para selecionar, desenvolver e homologar fornecedores para as empresas alimentícias de pet food.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os fundamentos teóricos da cadeia de suprimentos, além disso serão apresentados conceitos que descrevem a importância da metodologia de seleção e avaliação de fornecedores, baseados em referências adequadas que auxiliam com qualidade no desempenho deste processo.

2.1 CADEIA DE SUPRIMENTOS

A cadeia de suprimentos atinge todas as etapas que abrangem o pedido do cliente. Começa com o cliente e sua necessidade, importante salientar que há outras funções envolvidas como marketing, operações, distribuição, finanças e entre outros, para o sucesso da empresa. Uma cadeia de suprimentos é ativa em um fluxo constante de informações, produtos e dinheiro (fundos) entre diferentes etapas. A cada etapa da cadeia de suprimentos são executados e interligados diferentes processos com outros estágios da cadeia. Define-se então que a cadeia engloba fabricantes, fornecedores, depósitos, varejistas e os próprios clientes. Dentro dessa organização são várias funções envolvidas para se resultar em um processo eficaz de acordo com Chopra e Meindl (2002).

A estrutura de uma cadeia de suprimentos será definida de acordo com o recebimento de diversos fornecedores e abastecimento de diversos distribuidores, sendo assim o termo mais correto seria rede de suprimento. Uma cadeia típica pode envolver vários estágios. Conforme Chopra e Meindl (2002):

- a) clientes;
- b) varejistas;
- c) atacadistas/distribuidores;
- d) fabricantes;
- e) fornecedores.

Algumas etapas são dispensáveis na cadeia de suprimentos, o projeto mais adequado dependerá das necessidades do cliente e do papel de cada etapa para satisfazer as necessidades.

A competitividade entre as organizações estimula a otimização dos processos produtivos, uma vez que o valor gerado precisa potencializar o lucro ou seja, todos os

custos que foram somados para atender à solicitação do cliente. Para Chopra e Meindl (2002) o objetivo de toda cadeia de suprimentos é maximizar o valor total gerado.

“O projeto, o planejamento e a operação da cadeia de suprimento exerce um grande impacto da lucratividade e no sucesso com um todo” Chopra e Meindl (2002, p.7). A avaliação positiva da cadeia de suprimentos deve ser medida pela sua lucratividade, a cadeia mais bem sucedida é representada pelo maior lucro, sendo este considerado o total dividido pelas etapas e não das etapas isoladas, o que no final pode significar menor lucro real, afirmam Chopra e Meindl (2002).

Chopra e Meindl (2002) completa que a visão da cadeia de suprimentos é a lucratividade. E a receita é o cliente, o mesmo faz toda diferença. Conceitua-se então que o único representante de um fluxo de caixa positivo é o cliente. “Todos os outros fluxos de caixa são meros intercambio de fundos presentes na cadeia de suprimento, uma vez que cada estágio é controlado por diferentes responsáveis”. Chopra e Meindl (2002, p. 06).

Nesse contexto para Chopra e Meindl (2002, p.6):

Essa transferência de caixa aumenta os custos da cadeia de suprimento. Todos os fluxos de informação, produtos e fundos geram custos dentro da cadeia. Portanto, o gerenciamento adequado desses fluxos é a chave para o sucesso da cadeia de suprimento. O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve o controle dos fluxos entre os estágios da cadeia para maximizar a lucratividade total.

Para o sucesso do gerenciamento da cadeia de suprimentos é essencial decisões relacionadas ao fluxo de informações, de produtos e financeiro. Tais decisões estão divididas em três categorias: Estratégia ou projeto da cadeia de suprimento, planejamento da cadeia de suprimentos e operação da cadeia de suprimentos.

Segundo Chopra e Meindl (2002), a fase estratégica determina a configuração e quais processos cada estágio deve desempenhar. Todas as decisões têm por base operação, armazenagem, fabricação e logística. Portanto, a empresa antecipa as condições de mercado, considerando as incertezas futuras. A segunda fase é o planejamento, responsável por definir o conjunto de políticas operacionais, nesse aspecto estabelece restrições dentro das quais sejam realizadas, nesta fase pode-se ainda flexibilizar alterações da fase de planejamento para otimizar o desempenho em um período mais curto. A terceira fase é a operação, nela a

configuração é fixa, as políticas de planejamento estão bem definidas, nesta fase o objetivo é instituir as políticas operacionais do melhor modo.

2.1.1 Objetivo da cadeia de suprimentos

O gerenciamento da cadeia de suprimentos tem como objetivo integrar as atividades e relacionamentos, a fim de conquistar vantagem competitiva. De acordo com Mentzer et al apud Ballou (2006, p.28):

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo dessas funções de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo.

Em termos práticos separar a gestão da logística empresarial do gerenciamento da cadeia de suprimentos é complexo, pois em vários aspectos a missão é equivalente. Para ilustrar, está na Figura 1 a finalidade desta definição.

Figura 1 – Cadeia de suprimentos



Fonte: Mentzer et al. apud Ballou (2006, p. 28).

A Figura 1 ilustra o modelo de gerenciamento da cadeia de suprimentos, é importante ressaltar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos trata da coordenação do fluxo de produtos em diversas funções entre empresas, para gerar

vantagem competitiva e lucratividade para diversas empresas envolvidas na cadeia de suprimentos.

Em termos práticos separar a gestão da logística empresarial do gerenciamento de cadeia de suprimentos é enigmático. Em grandes aspectos as duas têm missão similar, a logística/cadeia de suprimentos engloba as atividades funcionais (transporte, controle de estoque, pedido) que se repete várias vezes pelo canal onde os insumos são transformados em produtos finalizados, aos quais se agrega valor ao consumidor, de acordo com Ballou (2006).

2.2 LOGÍSTICA DE SUPRIMENTOS

A logística integra áreas das finanças, marketing e produção, traz o conceito da gestão coordenada de atividades correlacionadas, agrega valor a produtos e serviços essenciais para a satisfação do consumidor e o aumento das vendas. Sendo assim é parte do processo da cadeia de suprimentos.

Segundo Ballou (2006, p. 28) “Colocar os produtos e serviços certos no lugar certo, no momento certo, e nas condições desejadas, dando ao mesmo tempo a melhor contribuição possível para a empresa”.

“Então as atividades logísticas se repetem à medida que produtos usados são transformados a montante no canal logístico”, conforme Ballou (2006, p. 29).

É importante frisar que a logística gera valor para os clientes, fornecedores e a todos que tem interesse direto, é fundamental a integração das partes para controlar o canal de fluxo de produtos da fonte primária ao consumidor. A logística primeiramente é manifestada em termos de tempo e lugar Ballou (2006).

Logística é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes. (BALLOU 2006, p. 27).

As tarefas geridas que integram a logística empresarial se diversificam de acordo com as empresas e depende de muitos fatores como por exemplo da estrutura organizacional. A Figura 2 ilustra essa diversificação.

Figura 2 – Logística empresarial



Fonte: Ballou (2006, p.31).

Pode-se concluir que o processo logístico organiza os componentes e tarefas pela ordem presumida de realização no canal de suprimentos, podem ainda ser divididas entre tarefas principais e de suporte, ao mesmo tempo que toma decisões associadas a essas atividades.

Ballou (2006, p. 31) descreve as atividade que compõem a logística a seguir:

Os componentes de um sistema logístico típico são: serviços ao cliente, previsão de demanda, comunicação de distribuição, controle de estoque, manuseio de materiais, processamento de pedidos, peças de reposição e serviços de suporte, escolha de locais para fábrica e armazenagem (análise de localização), embalagem, manuseio de produtos devolvidos, reciclagem de sucata, tráfego de transporte e armazenagem e estocagem.

A logística refere-se a criação de valor para todos que tem interesse nela, produtos e serviços não tem valor fora do alcance (poder) dos clientes quando e onde eles pretendem consumi-los. Uma conveniente administração logística agrega as operações empresariais para contribuir no processo de geração de valor, conforme ressalta Ballou (2006). A ineficácia desta administração torna questionável a existência desta atividade, conformer ressalta Ballou (2006). Sendo assim “agrega-se valor quando os consumidores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço, mais que o custo de colocar ao alcance deles” Ballou (2006, p.33).

Da perspectiva da administração de operações de uma empresa a logística tange algumas funções administrativas correlatas com fluxos de materiais dos fornecedores diretos da empresa até seus clientes, incluindo o departamento de

compras, armazenagem e distribuição. Diferentes motivos aumentam a importância na área de compras, por exemplo a influência dos custos de materiais sobre os lucros e a competitividade global, afirma Ballou (2006).

2.3 ÁREA DE COMPRAS

O departamento de compras desempenha um papel necessário na concretização dos objetivos estratégicos da empresa. A rápida entrega dos produtos e serviços no tempo certo, no custo de produção e na qualidade do produto decorre da eficiência deste departamento.

Conforme Gaither e Frazier (2002, p.432):

A missão do departamento de compras é perceber as prioridades competitivas necessária para cada produto/serviço importante (baixos custos de produção, entregas rápidas e no tempo certo, produtos/serviços de alta qualidade e flexibilidade) e desenvolver planos de compra para cada produto/serviço importante que sejam coerentes como as estratégias de operações.

Conforme Ballou (2006), o departamento de compras esta diretamente relacionado ao fluxo dos produtos, comprar interfere indiretamente no fluxo de produto no canal de suprimento físico. O inter-relacionamento entre compra e atividades de movimento de estoque pode ser considerável.

Conforme Ballou (2006, p. 357):

Reduções de custos relativamente baixas conquistadas no processo de aquisição de materiais podem ter um impacto bem maior sobre os lucros de aperfeiçoamento semelhante em outras áreas de custos e vendas da organização. Isso se dá o nome de princípio da alavancagem.

Diversos princípios estão informando a importância da atividade de compras nos dias atuais: o grande impacto de custos de materiais sobre os lucros, a produção automatizada, e a crescente competição global. Para Gaither e Frazier (2002).

À proporção que a automação da produção progride, segundo Gaither e Frazier (2002), dois segmentos ampliam a importância da atividade de compras. Primeiro, se reconhece que os custos da mão de obra representam uma pequena parte dos custos da produção em muitas fábricas de consumo. Admite-se, portanto, em algumas fábricas os custos de materiais se tornaram o foco central do controle

dos custos de produção. Em segundo lugar, a automação necessita de rigoroso controle de projeto, programa de entrega e qualidade dos materiais adquiridos. Nesse escopo a atividade de compras deve ajustar as relações com o fornecedor, para garantir que materiais do projeto sejam entregues nas quantidades, na qualidade, e no tempo certo. O sucesso da produção automatizada é afetado pelas atividades de compras, sendo uma função organizacional-chave.

Para Gaither e Frazier (2002, p. 430), “os departamentos de compra compram as matérias-primas, peças adquiradas, maquinaria, suprimentos, e todos os outros bens e serviços usados em sistemas de produção-de clipes de papel a computadores”.

O aumento da competição global, conforme Gaither e Frazier (2002) pelos mercados internacionais, faz com que os fabricantes trabalhem para reduzir os custos de produção, uma vez que representa parte significativa da redução dos custos de materiais. A compra de materiais se expandiu para um cenário internacional, por conta da globalização expandir este processo. Isso é fundamental para compensar a competição por materiais escassos, todo esse cenário elevou a importância das funções de compras.

2.3.1 Ética em compras

A ética no departamento de compras é um assunto que abrange diversos fatores, devido a natureza humana implícita nas relações entre comprador e vendedor. É necessário estar atento e vigilante para que as decisões sejam eficientes e honestas, a fim de garantir transparência no relacionamento entre as partes. Vale questionar o limite dos presentes oferecidos aos compradores: é antiético ou mesmo ilegal.

Para Gaither e Frazier (2002) a responsabilidade dos compradores pode até mesmo interferir na carreira dos vendedores, mudando os padrões das organizações onde pertencem. Os compradores podem não ser bem recompensados por sua responsabilidade, levando a ocasião que haja conflitos de interesse. Para limitar a oferta de algumas vantagens as empresas elaboram normas de condutas restritas para os compradores.

Segundo Pozo (2015, p.145):

Como consenso para nossa conduta, compreender que a ética é a parte da filosofia que trata dos valores e dos princípios ideais de conduta humana. Dentro da profissão, um conjunto de princípios morais que se deve observar e colocar em prática dentro de seu exercício. Embora compras utilize métodos científicos em seus procedimentos, as decisões ainda são tomadas por forte julgamento pessoal e tomadas em grande parte por interações pessoais. Portanto, os preceitos morais e as condutas de ética em ações de tomar decisões nas negociações da empresa irão refletir, em muito, no julgamento que a própria empresa receberá da sociedade, refletindo em seu desempenho.

A empresa deve focar na comunicação para gerir eventuais distorções afim de eliminar tendências indesejáveis antes que os problemas se tornem irreversíveis, podem ser implantadas as auditorias internas para garantir permanente controle organizacional da função de compra. Stukart (2003), cita 4 relevantes pontos para prevenir o suborno:

- a) exemplo ético da cúpula da empresa;
- b) rotação de compradores;
- c) auditoria interna e externa;
- d) código de ética claro e explicado.

Essas políticas são aconselháveis uma vez que visam coibir as ofertas de vantagens aos funcionários independente da área/setor. É fundamental que a comunicação em departamentos de compras em relação a que constitui comportamento ético seja direta e clara.

2.3.2 Objetivo de compras

O objetivo principal no departamento de compras, para Gaither e Frazier (2002) é ser estratégico nas tomadas de decisões afim de impactar positivamente a empresa, a prática do profissional de compras desenvolve-se para ampliar parcerias, comprar melhor (custo/benefício), selecionar fornecedores, criar e manter um banco de dados disponíveis, negociar contratos, ser intermediário entre empresa e fornecedor.

As compras são fundamentais para que a empresa tenha vantagem competitiva no mercado, pensando no movimento da economia mundial. A responsabilidade de compras conforme Pozo (2015, p.138) é “a capacidade de comprar materiais e

produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada”

Pozo (2015, p.138) define 6 metas principais:

a) permitir continuidade de suprimentos para o perfeito fluxo da produção; b) coordenar os fluxos com mínimo de investimentos em estoques e adequado cumprimento dos programas; c) comprar materiais e produtos ao mais baixos custos, dentro das especificações predeterminadas em qualidade, prazos e preços; d) evitar desperdícios e obsolescência de materiais por meio de avaliação e percepção do mercado; e) permitir à empresa uma posição competitiva, mediante negociação justas e credibilidade; f) manter parceria com os fornecedores para crescer junto com a empresa.

Nessa perspectiva o objetivo de compras é garantir a empresa a absoluta eficiência no suprimento de materiais e produtos. Eles são fundamentais para a operacionalidade da empresa, devendo ser negociados e adquiridos para satisfazer os padrões de qualidade da empresa e garantindo aos fornecedores uma relação de parceria.

Pozo (2015, p.138) diz:

Assim, compras busca incansavelmente, evitar duplicações, estoques elevados, atos de urgência e compras apressadas, que normalmente são necessárias e criam conflitos e custos elevados de planejamento, estoques e transportes.

É necessário compreender os objetivos do setor de compra para assegurar a competitividade e garantir a permanência da empresa no mercado. Para Fernandes (2010) além de traçar objetivo claros é fundamental desempenhar algumas funções básicas que podem ser assimiladas em: especificar a compra, selecionar fornecedor, negociar a compra e administrar os pedidos. Sendo então possível tornar a função de compras dinâmica e usar as vantagens de tecnologias para atingir os objetivos.

2.3.3 Planejamento de compras

Planejar uma compra exige níveis constantes de eficiência na aquisição de produtos e serviços devido ao alto capital envolvido. Os objetivos devem ser delineados e acompanhados através de indicadores que identifiquem se o planejamento realizado está alcançando o resultado ou exige mais ações.

De acordo com Martins & Campos (2009, p.211):

A análise ABC é uma das formas mais usuais de examinar estoques. Essa análise consiste na verificação, em certo espaço de tempo, do consumo, em valor monetário ou quantidade, dos itens de estoque, para que eles possam ser classificados em ordem decrescente de importância. Aos itens mais importantes de todos, segundo a ótica do valor ou da quantidade, dá-se a denominação itens classe A, aos intermediários, itens classe B, e aos menos importantes, itens classe C.

Na realização do planejamento de compras é essencial ficar claro a representatividade de cada produto, que poderá ser obtida pela curva ABC, afim de não haver erro que possa comprometer o processo produtivo e a eficiência no atendimento dos clientes.

De acordo com OTK (2022) pode-se dizer também que o planejamento de compras é estabelecer o melhor preço em uma compra. Realizado pela equipe de compras, com ajuda dos colegas, incluindo quem solicita a compra e toda a organização necessária. Lembrando que o gestor de compras é o líder do negócio, o mesmo é responsável para que a equipe de compras faça um bom negócio.

Conforme o OTK (2022, não paginado), são funções específicas para o planejamento de compras:

a) determina o fornecimento ou serviço necessário; b) ajuda a identificar potenciais fornecedores; c) garante que os fundos estejam disponíveis e autorizados; d) fornece uma descrição da compra; e) prepara uma estimativa de preço ou custo; f) define o prazo de execução ou entrega; g) estabelece quaisquer requisitos de relatórios de fornecedores; h) auxilia no desenvolvimento da estratégia de seleção de fornecedores e dos fatores de avaliação de desempenho específicos da proposta.

Conforme mencionado, essas funções são importantes para que as empresas consigam bons resultados dentro do mercado, se sobressaindo aos concorrentes com um ótimo planejamento de compras. E para que ele seja executado é necessário o desenvolvimento e a seleção, uma das etapas das funções de compras.

2.4 SELEÇÃO DOS FORNECEDORES

O processo de selecionar fornecedores pode ser entendido como a seleção de um grande grupo ofertante de insumos que preencha os requisitos básicos e satisfatórios das regras e padrões pré-definidos como eficazes.

Para Dias (2009, p.276):

O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidades requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis com uma fonte de abastecimento e ininterrupta.

A eficiência nos parâmetros analisados no preenchimento do cadastro é fundamental no processo de seleção de fornecedores, pois é através dessa análise que se faz a escolha mais adequada para a organização.

A produção sem desperdício e rápida, trouxe para a gestão da cadeia de suprimentos a exigência da qualidade. O crescente paradigma da produção sustentável adiciona à gestão de compras requisitos sociais e ambientais.

Conforme Amato Neto (2014) um novo padrão de operação de produtos e serviços baseia-se em conceitos de flexibilidade, agilidade e de produção sem desperdícios. Essas ações transformam e modificam estruturas organizacionais das empresas, como também os padrões de relacionamento cliente/fornecedor.

Amato Neto diz (2014, p.94):

Como o processo de produção de bens e serviços não se esgota no interior da organização, dependendo dos fornecedores de cada empresa, não é possível implantar a tecnologia gerencial da qualidade total sem o envolvimento de todos os parceiros. Assim, o conceito da qualidade é imprescindível para competitividade passa a ser uma das bases do novo padrão de relacionamento entre as empresas fornecedoras e as empresas clientes.

Para Amato Neto (2014) o poder de negociação dos fornecedores aumenta a medida que o grupo reduz, causando uma concentração do grupo frente aos seus compradores. Algumas características como qualidade, sustentabilidade, designer, tecnologia, fortifica o poder do fornecedor principalmente se este ocupa nicho de mercado ainda só. Neste caso, o fornecedor poderá ter desenvolvido um produto/processo inovador, a ponto de considerar-se monopólio deste produto/processo, até que encontre competição neste setor/nicho. Encontra-se também, a situação onde os fornecedores que não dependem de outros fornecedores detém ainda mais poderes sobre os compradores, já que estes possuem grande controle sobre seus suprimentos.

O poder dos compradores cresce na medida em que eles passam a ser influentes em seu setor e a comprar em grandes volumes. O comprador pode usar a estratégia de diminuir a cadeia de fornecedores fazendo então, que seu poder de negociação aumente, selecionando bons parceiros. Reduzir este grupo mantém a estabilidade da parceria, fazendo com que a situação seja benéfica para ambos, por estabelecer uma relação de confiança e flexibilidade. Para Amato Neto (2014).

Segundo Chopra e Meindl (2011, p.420):

A seleção de fornecedores é feita usando diversos mecanismos, incluindo propostas competitivas off-line, leilões reversos ou negociações diretas. Não importa que mecanismo seja utilizado, a seleção do fornecedor deve ser baseada no custo total do uso de um fornecedor, e não apenas no preço de compra.

O comprador aumenta seu poder sobre o fornecedor uma vez que os produtos adquiridos são padronizados e pouco exigente em termo de qualidade, tecnologia, designer e sustentabilidade, a competição é restrita a preço. A competição por preço é ainda mais reforçada quando o suprimento é componente de seu produto, sendo uma parcela significativa dos custos, fazendo com que a compra seja mais cautelosa e seletiva. Outra situação que interfere na negociação é quando os lucros do comprador são baixos, o que pode elevar a pressão para diminuir os custos do fornecimento. Tem se então, que o fornecedor buscará um comprador com menor poder, assim como o comprador deverá fazer o mesmo. Para Chopra e Meindl (2011).

Para Amato Neto (2014, p.89):

O fornecimento estratégico requer um aprimoramento constante das duas partes: comprador e fornecedor. Trata-se, de fato, de uma abordagem que visa ao aprimoramento do valor recebido do fornecedor e que se fundamenta em quatro princípios: a) definir o valor total do relacionamento entre comprador e fornecedor; b) desenvolver soluções embasadas no conhecimento profundo das dinâmicas financeiras e do negócio do fornecedor; c) usar táticas de compra diferenciadas, buscando otimizar o relacionamento e econômico de ambos, comprador e fornecedor; d) internalizar as mudanças necessárias na organização para que o comprador atinja não apenas uma melhoria de desempenho, mas também a habilidade de aprimoramento constante.

A escolha do melhor fornecedor não está atrelada ao que apresenta melhor preço. Desse modo a seleção de fornecedores deve considerar alguns critérios para a tomada de decisão. Cunha (2008) coloca a importância da seleção de fornecedores e realça que parte dessa importância é devido ao fato de que este processo pode

comprometer os recursos da organização, influenciando diretamente a produção, o planejamento e a qualidade do produto final.

2.4.1 Planejamento de compras

O relacionamento entre comprador e fornecedores deve ser de confiança mútua para que seja eficaz. Uma boa relação deixa a negociação clara e aberta aumentando a chance de boa compra. As informações das partes devem ser livres para evitar deturpação acidental, para quando estas serem constatadas possam ser corrigidas por meio de um diálogo construtivo, conforme Navarro (2018).

Conforme Navarro (2018, não paginado):

Para uma melhor relação, é importante determinar qual o desempenho que você espera dos fornecedores de acordo com as metas e objetivos com a sua empresa. Organizações que buscam alcançar um elevado nível de excelência precisam que seus fornecedores mais importantes estejam alinhados a sua estratégia organizacional.

É essencial que a empresa fornecedora e compradora estejam alinhadas, para evitar que a empresa tenha impactos desfavoráveis nos custos, qualidade e entrega. É necessário um programa de desenvolvimento de fornecedores onde se possa identificar e atrair os melhores fornecedores, para assim criar novos níveis de relacionamento transformando em parcerias de longo prazo. Cabe a organização delinear o que é um “fornecedor aliança”. De acordo com Dias (2009, p.278) “Da mesma forma que o comprador quer estar seguro de receber seus produtos pelo melhor preço e da melhor qualidade no prazo determinado, o fornecedor quer ter garantia de clientes fiéis e satisfeitos”.

O contato com fornecedores deverá ser realizado exclusivamente pelos compradores, esse relacionamento carece ser genuíno. Considera-se razoável que a empresa tenha no mínimo dois fornecedores para cada produto, assim evita-se situação de crise quando algum tem problema de entrega. A quantidade de fornecedores ideal deverá ser analisada pela empresa, levando em consideração o tipo de produto/serviço que ela desenvolve. Para Dias (2009, p.279) “ Quando um comprador escolhe uma fonte de fornecimento, ele o faz a partir de uma série de análises e conclusões que devem continuar existindo, e isso deve ser verificado regularmente”.

O grau de relacionamento entre empresas e fornecedores pode ser avaliado em situações de colaboração e ajuda que fujam do comum, quando se tem um empenho acima do normal para atender aos pedidos de compra do cliente. Essa avaliação deverá ser elaborada de forma séria, e ser considerada pela empresa na classificação e relacionamento com o fornecedor.

A confirmação de uma programação para determinado intervalo de tempo de fornecimento é um dos elementos principais do sucesso desse relacionamento. Quando a empresa evidencia seu interesse em um volume ordenado de compra, o fornecedor poderá, a partir dessa segurança, fazer investimento comprando equipamentos para reduzir seus custos ou modificar seu processo com maior tranquilidade. Dias (2009, p.279) acrescenta que “o risco empresarial do fornecedor estará diretamente ligado ao da empresa cliente, e as vantagens recíprocas serão imensas”.

2.4.2 Desenvolvimento e homologação de fornecedores

O desenvolvimento de fornecedor faz referência a qualquer esforço atingido por uma empresa compradora juntamente a um fornecedor, sendo assim aumenta seu desempenho e capacidade com a intenção de atingir a necessidade de suprimentos de longo e curto prazo da empresa compradora. (Neumann e Ribeiro, 2004).

Um bom planejamento de desenvolvimento de fornecedores deve identificar, aprovar e assim atrair melhores fornecedores, pretendendo criar vínculo a longo prazo, a base de fornecedores deve ser um processo contínuo na empresa, para (Neumann e Ribeiro, 2004).

Neumann e Ribeiro (2004, p.45):

O desenvolvimento de fornecedores pode abranger, desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho quanto esforços extensivos, como, por exemplo, treinamento do pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo. Existem muitos elementos críticos que surgem ao longo dos esforços dirigidos ao desenvolvimento de um fornecedor: a efetividade da via de comunicação, a avaliação do fornecedor e respectivo *feedback*, o foco no custo total (e não somente no preço) e a perspectiva de longa duração.

O efeito contínuo e duradouro de um acordo estratégico com o fornecedor dependerá amplamente do fluxo de informações técnicas trocado entre o comprador

e o fornecedor. Os compradores devem pensar nos programas de desenvolvimento de fornecedores para além de melhorar o produto que comercializam. Deve-se também auxiliar os fornecedores em melhorar sua capacidade de operação.

Para Gomes e Ribeiro (2004, p.133):

Tipicamente, o comprador sofisticado de hoje esta procurando uma garantia de que o fornecedor possa satisfazer consistentemente a padrões de qualidade predeterminados. Normalmente, isso incentiva o fornecedor a ganhar um certificado de um órgão apropriado, como a *International Standards Organization* (ISO) ou o *British Standards Institute* (BSI).

Esperar mais dos fornecedores é a forma de deixar explícito as expectativas e participar nos esforços de desenvolvimento do fornecedor, a partir deste ponto as empresas compradoras podem esperar desenvolver uma forte base de fornecimento para competir no mundo globalizado. (Neumann e Ribeiro, 2004).

Baily et al (2000) apud Fidelis (2005), apresenta o que deveria ser uma lista de atributos de um bom fornecedor:

- a) cumpre prazos de entrega;
- b) fornece itens com qualidade;
- c) oferece preço competitivo;
- d) tem um bom histórico de referência;
- e) fornece um bom serviço;
- f) cumpre o prometido;
- g) apoia tecnicamente.

É necessário que a empresa tenha claro os objetivos a serem cumpridos, para assim definir quem será “o melhor fornecedor”. Podendo a partir do resultado determinar o desempenho esperado para analisar se os fornecedores estão alinhados com as metas da organização.

O programa de desenvolvimento de fornecedores traz algumas vantagens para a empresa (Neumann e Ribeiro, 2004).

- a) relacionar-se intimamente com os fornecedores;
- b) retificar processos que podem auxiliar os fornecedores em melhor desempenho;
- c) **feedback** mais detalhado;
- d) compreender a opinião do fornecedor sobre suas práticas;
- e) alcançar desenvolvimento em variáveis áreas de atuação.

As empresas usam uma categoria provisória para alocar os novos fornecedores até que os fornecimentos seguintes sanem as dúvidas. Quando isso acontece o fornecedor passa à integrar o catálogo dos homologados. A admissão nesse grupo concede ao fornecedor alguns benefícios em relação aos que ainda não estão nesta categoria. O processo de qualificação de fornecedores é necessário para as empresas que consideram a integridade de seus negócios, para assim firmar colaboração com empresas idôneas, que atuem nos princípios éticos e legais e que contemplem a qualidade e a obrigação no fornecimento de insumos. A homologação de fornecedores atua no processo como facilitador da qualidade e lucratividade nas empresas assim como na prevenção a fraudes. (Neumann e Ribeiro, 2004).

Conforme Oliveira et al (2014), homologar é a ação de autorizar que uma empresa responde aos padrões pré-estabelecidos de fornecimento, assim gera maior resguardo e confiança no processo de compras. A homologação pode ser dividida em duas etapas (Oliveira et al, 2014):

- a) pesquisa de fontes de fornecimentos: a pesquisa é realizada pelo profissional de compras, onde ele analisa e pondera os possíveis fornecedores;
- b) seleção e cadastro de fornecedores: nessa etapa ocorre a seleção dos fornecedores bem como o correto cadastro no banco de dados da empresa, que deve constar informações dos produtos oferecidos, competência da produção, despesa com transporte, prazo de entrega e referência dos clientes.

Conforme Goakira (2022) a homologação de fornecedores é um processo para auxiliar as partes envolvidas, é uma etapa fundamental que visa garantir a segurança no produto adquirido, este contrato celebra a austeridade das partes que assumem esse compromisso uma com a outra. É necessário analisar todo o processo em si, além da seleção possui outras partes como autoavaliação da empresa, documentos legais para regularizar o fornecedor na empresa. Quatro etapas são importantes para homologação, conforme Goakira (2022):

- a) definição das necessidades da empresa: análise das necessidades a serem supridas internamente ou que necessitam de colaboração exterior bem como os impactos para a empresa caso os insumos não sejam fornecidos;

- b) pré-cadastro: os fornecedores em contato com a empresa fazem uma apresentação, podendo também ser o inverso onde a empresa compradora busca contato que ofereça o insumo;
- c) homologação: fase que avalia os documentos, as partes dialogam para definir um acordo;
- d) cadastro: o cadastro do fornecedor é arquivado junto a empresa, nesta etapa toda a documentação é inclusa.

O fornecedor escolhido deve ser o mais apropriado e alinhado em cumprir as demandas e expectativas da empresa, a área de compras deve firmar parcerias com empresas integras que atuem de maneira ética e em conformidades com os princípios legais. É importante ainda que o fornecedor apresente documentação que comprove a regularidade fiscal e jurídica além da capacidade técnica e econômico-financeira. Conforme Oliveira et al (2014, não paginado) “ A homologação de fornecedores objetiva a seleção de reais parceiros que em sinergia com a organização potencializem as soluções e ofereçam vantagens competitivas para ambos”.

Oliveira et al. (2014, não paginado):

Alguns critérios devem ser observados na escolha da fonte de fornecimento como o preço, a qualidade do material fornecido ou serviço a ser prestado, as condições de pagamento e possíveis descontos, prazos de entrega, confiabilidade, entre outros. Quando existe uma igualdade entre esses fatores, o preço costuma ser o critério para a escolha. Dessa forma a pesquisa permite uma comparação entre os possíveis fornecedores e a seleção decide qual deles é o mais apropriado para o fornecimento. Para facilitar o futuro processo de compras todo o histórico dessas negociações deve ser armazenado em sistema.

A homologação é um processo autêntico onde a empresa tem a oportunidade de otimizar os processos, e assim assegurar a eficiência e a eficácia para a empresa.

2.4.3 Processo de seleção

A seleção de fornecedores é um dos mais interessantes instrumentos na gestão empresarial, para Amato Neto (2014) a adequada seleção de um fornecedor que tenha a capacidade para fazer o que se propõem, é uma das formas mais eficazes de se obter materiais com a qualidade certa.

De acordo com a norma de ABNT ISO (9001:2015, p.15) “A organização deve assegurar que processos, produtos e serviços providos externamente não afetem a

diversamente a capacidade da organização de entregar consistentemente produtos e serviços conformes para seus clientes”. Ou seja, um planejamento atencioso de ambas as partes e negociações extenuantes, visa garantir que ambos façam um bom acordo de preços e programações de entregas.

Segundo Amato Neto (2014, p.114):

A escolha de fornecedores que atendam a essas condições é tarefa das mais difíceis e essenciais no âmbito da gestão de fornecedores. Algumas vezes, o comprador dispõe apenas de impresso de propaganda de um email marketing, como de fonte de informações para seleção de fornecedor; outras vezes, a seleção torna-se um problema pela dificuldade de se encontrar uma organização (fornecedor) capaz de atender aos requisitos especificados; há, ainda, situações em que uma fonte capacitada não pode ser utilizada e, nesse caso, o comprador deve desenvolver o fornecedor com assistência da engenharia e da área de qualidade.

Para driblar os problemas provindos da subjetividade na avaliação, algumas empresas criam guias para realizar a seleção e pré-avaliação, com especificações para o atendimento ou não de determinado quesito. Para Amato Neto (2014) quando a empresa não possui nenhuma experiência anterior com um determinado fornecedor, a seleção pode ser realizada a partir das referências dadas a seguir:

- a) reputação e imagem do fornecedor;
- b) informações disponíveis de outros compradores que tenham experiência com este fornecedor para produtos ou serviços similares;
- c) informações de bancos de dados governamentais (empresas estatais, como Petrobrás e outras) ou de entidade de classe (Abinee, Abimaq, Fiesp, Anfavea, etc);
- d) teste de qualidade do fornecedor;
- e) pré-avaliação das instalações do fornecedor.

Selecionar o fornecedor certo pode parecer um processo de muito gasto para a cadeia de suprimentos, um processo de seleção de fornecedores focado apenas em cumprir o objetivo pode ser útil para cadeia de suprimentos menores. Um processo mais robusto pode ajudar as empresas de alimentos e nutrição a atingir os padrões regulatórios, impulsar a demanda dos clientes e construir uma forte reputação de qualidade. Conforme Navarro (2018) escolher um bom fornecedor é uma decisão de negócio crítica. Conseqüentemente, consegue-se identificar seis etapas para escolher o fornecedor certo, além de várias práticas recomendadas no setor (Navarro, 2018).

- a) identificando um fornecedor: é necessário agrupar as opiniões das partes interessadas e definir critérios para o processo de seleção, pode-se incluir membros de diversas áreas da empresa. Um critério-chave na seleção de fornecedor certo é o valor. Custo não deve ser o maior peso, deve-se analisar o custo total de propriedade, que analisa o fornecedor: serviço ao cliente; compromisso de entrega; confiabilidade e capacidade de resposta e economia de recursos;
- b) medir o desempenho da oferta: outra etapa importante do processo de seleção de fornecedores é criar um processo de auditoria e avaliação, esse processo é necessário para compreender os pontos fortes e fracos do fornecedor antes que o relacionamento se torne oficial;
- c) recebendo **feedback** do fornecedor: a auto avaliação do fornecedor pode ser usada para detectar falhas de desempenho e descobrir como o fornecedor entende sua própria operação, nesse processo pode ser usado um questionário de autoavaliação;
- d) obter certificação: conforme o relacionamento com seus fornecedores se torna forte ambas as partes sentem que estão recebendo desempenhos positivos, o fornecedor pode conseguir um status certificado. A certificação será obtida com o desempenho bem sucedido;
- e) desenvolvimento de parcerias: o relacionamento fabricante/fornecedor se torna agradável quando a parceria é estratégica, essa parceria garante um bom entendimento e vantagens mútuas para ambas as partes;
- f) garantindo a qualidade para os consumidores: as vantagens são percebidas quando a equipe de qualidade do fornecedor está direcionada em outros problemas, além da qualidade do material e seus usuários finais contentes confiam nos produtos fornecidos.

Os fornecedores devem ser avaliados a partir de indicadores de desempenho, baseados em áreas diversas, deve-se estabelecer relacionamentos claros e duradouros, tendo assim fornecedores responsáveis, eficientes, apresentando um processo contínuo de avanço no relacionamento.

2.4.4 Avaliação de fornecedores

Pode-se avaliar e classificar um bom fornecedor quando ele é correto, íntegro em seus relacionamentos com seus clientes, tendo condições e estrutura para atender as especificações do comprador, nas quantidades pedidas e nos prazos firmados, consolidado financeiramente, com preços competitivos, e estar em constante desenvolvimento de seus produtos para melhor atender seus clientes. Dias (2009) apresenta parâmetros de avaliação e aprovação dos fornecedores que seriam:

- a) quanto ao preço;
- b) quanto à qualidade;
- c) quanto às condições de pagamento;
- d) quanto às condições de embalagens e transporte.

De acordo com Dias (2009), para que ocorra a assinatura de um contrato, deve ser realizada uma visita pelo comprador às empresas fornecedoras em potencial, para que haja uma ampla visão dos sistemas do processo utilizados e também da capacidade de produzir os produtos na qualidade exigida.

Segundo Amato Neto (2014, p.115):

a) a organização como um todo: sua estrutura, suas políticas, seu pessoal técnico e gerencial; b) a tecnologia (de produção, comercialização e gerencial) utilizada; c) a análise de capacidade do processo, baseada em medições coletadas dos processos de fabricação ou operação, para determinar a estabilidade inerente do processo e, conseqüentemente sua capacidade de atender as especificações. Essa análise, por sua maior complexidade e seu maior dispêndio de esforços e recursos, não é realizada em todas as visitas, ficando a cargo do comprador determinar a sua necessidade em função da importância do insumo a ser adquirido daquele fornecedor; d) sistema de garantia da qualidade e sustentabilidade; a existência desses sistemas conferem maior confiabilidade de que o fornecedor vai entregar produtos com qualidade.

Esse sistema permite que potenciais fornecedores possam ser avaliados e classificados para que a homologação seja feita a partir de uma pontuação mínima.

É fundamental que a seleção e avaliação de fornecedores analise requisitos legais e normativo aplicáveis, norma escolhida para a certificação, procedimento de recebimento e análise dos materiais. Esse processo pode envolver mais de um departamento como qualidade, compras, regulatório, pesquisa e desenvolvimento e recebimento (Navarro, 2018).

Um documento adequado para selecionar e avaliar é essencial para o comprador e de difícil redação em função de situações específicas de cada empresa. Para Dias (2009) em grandes empresas, encontra-se uma avaliação onde as informações necessárias são condensadas, tanto técnicas ou comerciais, para verificar a exatidão dos recursos na fonte de fornecimento. Essa avaliação determina a conduta do comprador perante ao fornecedor, definindo os interesses de ambos. As principais avaliações podem ser divididas em duas etapas:

Conforme Dias (2009, p. 277):

1) avaliação técnica: composição do corpo técnico em relação às necessidades da empresa; recursos técnicos disponíveis e utilizados; disponibilidade de operadores, máquinas, ferramentas e instrumentos adequados às exigências técnicas. 2) avaliação administrativa: composição do *staff* responsável pela administração pela empresa; procedimentos usuais e conceituação no mercado; grau de interesse em participar do corpo de fornecedores.

A avaliação não garante que o fornecedor atenderá todos os requisitos e condições estabelecidas, mas pode ajudar a determinar os fornecedores que não tem condições de atendê-las.

Para Amato Neto (2014, p.115):

Esse título de pré-avaliação dos potenciais fornecedores é capaz de identificar aqueles que não estão capacitados para fornecer produtos ou serviços com a qualidade requerida, sendo, entretanto, geralmente ineficaz na determinação da habilidade de um possível fornecedor para produzir um produto com qualidade consistente.

Mesmo com o critério e esforço empenhados nas visitas e pré-avaliação a empresa compradora não poderá ter a certeza da futura performance do fornecedor. Segundo Dias (2009, p.277):

Após a aprovação e preenchimento de todos os quesitos, dá-se início ao fornecimento normal, deve-se, então, fazer análise inicial das entregas para avaliar se há: a) cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos; b) manutenções dos padrões de qualidade estabelecidos; c) política de preço determinada; d) assistência técnica.

Para Amato Neto (2014) a avaliação traz benefícios profundamente necessários para as realizações da empresa. Para alcançar um sistema eficiente é preciso que os envolvidos compreendam a relevância do processo de avaliação, para

além de um relatório gerencial, o foco deve ser voltado para todo o processo sendo este eficaz.

2.4.5 Norma ISO 9001

A norma ABNT NBR ISO 9001, é um sistema de gestão de qualidade para padronização de processos e garantir a eficácia dentro de uma organização. A importância da implementação do sistema de qualidade baseado na norma são; fornecer produtos e serviços para servir o cliente e suas exigências; fidelização ao cliente; reconhecer riscos e chances ao contexto e objetivos, verificar os requisitos do sistema de gestão da qualidade. (ABNT NBR ISO 9001,2015).

De acordo com a ABNT ISO 9001 (2015, p.15):

A organização deve determinar e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informações documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações.

Essa responsabilidade inclui as instalações, os processos e os equipamentos adequados, e também a competência e tecnologia para alcançar a qualidade necessária. Para que a compra seja plena, os materiais fornecidos precisam garantir requisitos da qualidade determinados pela empresa compradora.

A norma também estabelece documentação de qualidade, inserindo a criação de manuais e procedimentos. Importante também a realização de auditorias internas e externas com os fornecedores, para analisar a conformidade da qualidade com as exigências da norma. (ABNT NBR ISO 9001, 2015).

2.4.5 Boas práticas de fabricação

As boas práticas de fabricação que é conhecida pelas siglas (BPF), são procedimentos de higiene e boas práticas de fabricação que devem ser seguidos pelos estabelecimentos fabricantes de produto animal, com o propósito de garantir qualidade e segurança dos produtos. Cada organização precisa elaborar e cumprir

seus manuais de BPF, desde que esteja de acordo com o regulamento técnico. (Instrução Normativa, 4/2007).

Na legislação do ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento que trata sobre as Boas Práticas da Fabricação, se refere a instrução normativa número 04, de 01/03/2007, a seguir seguem os requisitos da norma que trata sobre fornecedores. Conforme ABNT NBR (9001:2015):

Requisitos aplicáveis aos ingredientes e matérias-primas: 6.1.1. Todos os ingredientes empregados na produção de alimentos para animais devem estar registrados no órgão competente do MAPA, salvo aqueles dispensados de registro em legislação específica. 6.1.2. O estabelecimento não deve aceitar nenhuma matéria-prima ou ingrediente que contenha parasitas, microrganismos, substâncias tóxicas ou estranhas, que não possam ser reduzidas a níveis aceitáveis na industrialização. O produto final deve atender os padrões de identidade e qualidade específicos. 6.1.3. O estabelecimento deve garantir a origem, qualidade e inocuidade da matéria-prima, ingrediente e embalagem.

Conforme Instrução Normativa (4/2007), seguem algumas das boas práticas de fabricação para fabricantes, que incluem a alimentação animal:

- a) qualidade: é essencial haver um programa de controle de qualidade, no que é necessário para garantir aprovação dos padrões de qualidade estabelecidos.
- b) lote: importante que tenham um rastreabilidade adequado do lote de produção e a localização de cada produto fabricado.
- c) matéria-prima: necessidade de armazenamento correto da matéria-prima, bem como se necessita também a um tratamento ou transformação física, química ou biológica. Os fornecedores precisam ser muito bem selecionados com base da qualidade que é um dos principais critérios, entre outros.
- d) higiene: no processo de higiene, os fabricantes devem manter os equipamentos, instalações, utensílios bem limpos. Importante a realização de um programa de desinfecção periódica.
- e) procedimentos operacionais: os fabricantes dos produtos tenham rotinas de controle de processo adequado, visando à proteção, garantia da qualidade, desde o início da fabricação até o produto final.

- f) treinamento: os funcionários devem ser devidamente treinados, sem nenhuma exceção, sobre as boas práticas de fabricação e os processos de qualidade.

Seguindo as boas práticas de fabricação, os fabricantes podem garantir que seus produtos sejam seguros e de máxima qualidade, protegendo principalmente a saúde animal e atendendo com êxito o cliente.

2.4.6 APPCC

Análise de Perigo e Pontos Críticos de controle (APPCC), uma estrutura de caráter de precaução. É um sistema de comando de segurança alimentar que identifica os perigos dos alimentos em todas as suas etapas de produção, processo e entrega, para assim designar medidas preventivas reduzindo ou eliminar esses perigos. Segundo Hazard (2001) apud Bertolino (2010, pg.186):

Define APPCC como um sistema que identifica, avalia e controla perigos que são significativos para a segurança dos alimentos. Serve para avaliar perigos e estabelecer um sistema de controle que enfoque a prevenção, em vez de confiar basicamente nas análises de produto final, sendo capaz de ajustar a mudanças, tais como avanços no projeto dos equipamentos, procedimentos operacionais ou desenvolvimento tecnológicos.

A aplicação do APPC em muitos países é obrigatória, inclusive no Brasil, para empresas que fabricam ou distribuem alimentos. Para que as empresas concretizem esses princípios devem seguir uma base estrutural.

São sete princípios. Conforme Hazard (2001) apud Bertolino (2010, pág. 186 e 187):

Princípio 1 – Listar todos os perigos potenciais associados a cada etapa, conduzir a análise de perigos e estabelecer as medidas de controle dos perigos identificados. Princípio 2 – Determinação dos pontos críticos de controle. Princípio 3 – Estabelecimento de limites críticos para cada PCC. Princípio 4 – Estabelecimento de um sistema de monitoramento para cada PCC. Princípio 5 – Estabelecimento de ações para casos de desvio. Princípio 6 – Estabelecimento de procedimento de verificação. Princípio 7 – Estabelecimento da documentação e da conversação de registros.

Importante mencionar que “APPCC é a prevenção e não a inspeção final” (Bertolino, 2010, pg. 189). É medir a eficácia para reduzir os números de casos de intoxicação alimentar agregado aos produtos das empresas. As Análise de perigo e

pontos críticos de controle é um sistema muito importante para garantir a segurança do alimento e das organizações.

2.4.7 Norma ISO 22000

A Norma NBR ISO 22000 é um sistema de gestão de segurança de alimentos (SGSA), um controle de segurança de alimentos para toda a cadeia de produção, desde a fabricação da matéria-prima até o produto final. Conhecida como padrão para garantir a segurança dos alimentos. Se aplica a qualquer cadeia de fornecimento de alimentos. (ABNT NBR ISO 22000, 2019).

Segundo a ABNT NBR ISO 22000 (2019, pg. viii):

A adoção de um sistema de gestão de segurança de alimentos (SGSA) é uma decisão estratégica para uma organização que pode ajudar a melhorar seu desempenho geral em segurança de alimentos. Os benefícios potenciais para uma organização ao implementar um SGSA baseado neste documento são: a) a capacidade de fornecer consistentemente a segurança de alimentos, produtos e serviços que atendam ao cliente e aos requisitos estatutários e regulamentos aplicáveis; b) a abordagem de riscos associados com seus objetivos; c) a capacidade de demonstrar conformidade com os requisitos especificados de SGSA.

Uma abordagem de processos que é baseada em riscos, onde é importante que as empresas organizem seus processos e interações de forma eficiente para gerenciar de forma adequada.

As principais características na norma ISO 22000 são, de acordo com as normas ABNT NBR ISO 22000 (2019):

- a) escolha de um sistema de administração de segurança de alimentos, que inclui documentado os objetivos, políticas, registros de todos os processos realizados dentro da organização, levando em conta os requisitos da norma;
- b) baseado em riscos, que podem ocorrer nos processos da fabricação do alimento, portanto as organizações precisam identificar com antecipação. Um controle muito rígido a seguir;
- c) sistema de processo, desenvolver e implementar a SGSA. Entender e gerenciar todos os processos, com isso contribui para a eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos.

Podendo concluir que a norma ISO 22000 é importante para fornecer segurança nos alimentos, reduzindo uma porcentagem significativa dos riscos de contaminação e melhorar a eficiência da produção de alimentos.

2.5 RESUMO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Serão apresentadas as principais referências e os conceitos com a fundamentação teórica, os principais assuntos são: cadeia de suprimentos, área de compras e seleção de fornecedores. No Quadro 1 – **Resumo da fundamentação teórica**, segue o resumo.

Quadro 1 – Resumo da fundamentação teórica

(continua)

| TEMA | ENFOQUE | DEFINIÇÃO SINTETIZADA | AUTOR(ES) |
|------------------------------|--------------|---|---|
| CADEIA DE SUPRIMENTOS | Objetivos | Integrar as atividades e relacionamentos. | Ballou (2006) |
| | Logística | É o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender as exigências dos clientes | Ballou(2006) |
| ÁREA DE COMPRAS | Objetivos | A capacidade de comprar materiais e produtos na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada” | Gaither e Frazier (2002) Pozo (2015) Ballou (2006) |
| | Ética | A parte da filosofia que trata dos valores e dos princípios ideais de conduta humana. | Gaither e Frazier (2002) Pozo (2015) Stukart (2003) |
| | Planejamento | O planejamento de compras é estabelecer o melhor preço em uma compra. Realizado pela equipe de compras, com ajuda dos colegas incluindo quem solicita a compra e toda a organização necessária. Lembrando que o gestor de compras é o líder do negócio, o mesmo é reponsável para | Martins e Campos (2009) OTK (2022) |

| | | | |
|--------------------------------|-----------------|---|--|
| | | que a equipe de compras faça um bom negócio. | |
| SELEÇÃO DE FORNECEDORES | Objetivos | Encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requeridos, no tempo determinado, com menores preços e /ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. | Dias (2009) Amato Neto (2014) |
| | Critérios | A seleção é feita usando diversos mecanismos, incluindo propostas competitivas off-line, leilões reversos ou negociações diretas. Não importa que mecanismos sejam utilizados, a seleção do fornecedor deve ser baseada no custo total do uso de um fornecedor, e não apenas no preço de compra. | Chopra e Meindl (2011) Amato Neto (2014) (continua) |
| | Relacionamento | Qual o desempenho esperado dos fornecedores de acordo com as metas e objetivos da empresa. Organizações que buscam alcançar um elevado nível de excelência precisam que seus fornecedores mais importantes estejam alinhados a sua estratégia organizacional. | Navarro (2018) Dias (2009) |
| | Desenvolvimento | Pode abranger desde esforços limitados, como avaliar superficialmente o fornecedor e exigir aumento de desempenho, quanto esforços extensivos, como, por exemplo, treinamento do pessoal do quadro funcional do fornecedor e investimento nas operações do mesmo | Neumann e Ribeiro (2004) Gomes e Ribeiro (2004) Fidelis (2000) |
| | Vantagens | 1) relacionar-se intimamente com os fornecedores; 2) retificar processos que podem auxiliar os fornecedores em melhor desempenho; 3) feedback mais detalhado; 4) compreender a opinião do fornecedor sobre suas práticas; 5) alcançar desenvolvimento em variáveis na áreas de atuação. | Gomes e Ribeiro (2004) Neumann e Ribeiro (2004) |
| | Homologação | É a ação de autorizar que uma empresa responda aos padrões pré-estabelecidos de fornecimento, assim gera maior resguardo e confiança no processo de compras. | Oliveira et al (2014) Goakira (2022) |

| | | | |
|--|---------------------|--|---|
| | Processo de Seleção | A organização deve segurar que processos, produtos e serviços providos externamente não afetem a capacidade da organização de entregar consistentemente produtos e serviços conformes para seus clientes. | ABNT ISO 9001 (2015) Amato Neto (2014) Navarro (2018) |
| | Avaliação | Análise de requisitos legais e normativos aplicáveis, norma escolhida para a certificação, procedimento de recebimento e análise dos materiais. Esse processo pode envolver mais de um departamento como qualidade, compras, regulatório, pesquisa e desenvolvimento e recebimento. | Dias (2009) Amato Neto (2014) Navarro (2018) |
| | ISO 9001 | É um sistema de gestão de qualidade para padronização de processos e garantir a eficácia dentro de uma organização. | ABNT NBR ISO 9001 (2015). |
| | BPF | Boas práticas de fabricação que é conhecida pelas siglas (BPF), são procedimentos de higiene e boas práticas de fabricação que devem ser seguidos pelos estabelecimentos fabricantes de produto animal, com o propósito de garantir qualidade e segurança dos produtos. | Instrução Normativa (4/2007) (conclusão) |
| | APPCC | Análise de perigo e pontos críticos de controle (APPCC), uma estrutura de caráter de precaução. É um sistema de comando de segurança alimentar que identifica os perigos dos alimentos em todas as suas etapas de produção, processo e entrega, para assim designar medidas preventivas reduzindo ou eliminar esses perigos. | Hazard (2001) apud Bertolino (2010): |
| | ISO 22000 | A Norma NBR ISO 22000 é um sistema de gestão de segurança de alimentos (SGSA), um controle de segurança de alimentos para toda a cadeia de produção, desde a fabricação da matéria-prima até o produto final. Conhecida como padrão para garantir a segurança dos alimentos. Se aplica a qualquer cadeia de fornecimento de alimentos. | ABNT NBR ISO 22000 (2019). |

Fonte: elaborado pelo autor, 2022.

3 METODOLOGIA

Segundo Michel (2015) metodologia é definido como um caminho orientado para se alcançar um objetivo sendo uma forma de resolver adversidades e buscar respostas para perguntas. “A metodologia científica utiliza procedimentos científicos racionais e critérios normalizados e aceitos pelas ciência. É o corpo de regras e diligência confiáveis e estabelecidas para realizar uma pesquisa”. Michel (2015, p.34). Ainda para o autor a metodologia estuda e avalia os variados métodos disponíveis. O conjunto de procedimentos é utilizado para gerar conhecimento, e a aplicação por meio de processos e técnicas.

De acordo com Fachin (2003, p.27) “em sentido mais genérico, método, em pesquisas, qual for o tipo, é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo”. O trabalho científico utiliza processos metodológicos para encaminhar a atividade sendo denominado como: conhecer, agir, fazer. Essas ações são aplicadas afim de desenvolver um estudo apropriado.

Conforme Fachin (2003, p.27):

Segundo Francisco Romero, o problema do método acompanha todos saber que pretenda ir além das experiências vulgares. O método outorga ao saber a sua firmeza, a sua coerência, a sua validade, é como o princípio organizador e a sua garantia. Com tudo, para proporcionar tais benefícios, o método deve ser analisado e fundamentado.

Para Lakatos e Marconi (2011), a metodologia científica seleciona técnicas e avalia alternativas para o processo científico. As técnicas utilizadas por um cientista é de sua decisão, a sua tomada de decisão depende de suas regras de decisão. “Métodos são regras de escolha; técnicas são as próprias escolhas” segundo Ackoff In: Hegenberg, (1976:II-116) apud Lakatos e Marconi (2011, p.44).

Segundo Fachin (2003), para que o método seja aplicado deve-se ter consciência da validade das operações que o compõem e das conexões estabelecidas, a escolha não deve ser casual, ele é válido quando finaliza os procedimentos, e o método deve ser analisado e fundamentado.

3.1 DELINEAMENTO

Este presente trabalho mostra como é possível a partir do delineamento metodológico definir as etapas da pesquisa, embasado em fundamentação teórica, a pesquisa será de natureza qualitativa de nível exploratório. Para Lakatos e Marconi (2011, p. 269) “o método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados.” Lakatos e Marconi (2011, p.269), ainda definem a metodologia qualitativa como:

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamentos etc.

A pesquisa qualitativa surgiu através da antropologia onde-se estudavam indivíduos e tribos. Posteriormente a metodologia qualitativa começa a ser aplicada pela sociologia e psicologia. Segundo Lakatos e Markoni (2011), o método é desenvolvido e empregado através da investigação referente a cultura, comunidades, hermenêutica, ação participativa e colaborativa, em decorrência da percepção de que os indivíduos não podiam ser quantificados, mas sim interpretados.

Segundo Guth e Pinto (2007), compreender minuciosamente as maneiras de ação do indivíduo é uma das estratégias que se utiliza na pesquisa qualitativa. Os autores ressaltam que a pesquisa qualitativa é útil como ferramenta para precisar o porque e o que é importante para o indivíduo, para assim então, identificar todas as opiniões, afim de deixar claro o grau de importância e desenvolver e aperfeiçoar novas ideias.

A pesquisa qualitativa produzida, harmoniza-se no nível exploratório, sua intenção é que se tenha maior familiaridade com o problema, assim torna o mais explícito. Para Gil (2010, p.27) “seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado”. Compreende-se como estudo de nível exploratório conforme Michel (2015, p. 47):

Essencialmente, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica é uma fase da pesquisa, cujo objetivo é auxiliar na definição de objetivo e levantar informações sobre o assunto/objeto de estudo. Entretanto, o estudo exploratório ou pesquisa bibliográfica pode ser considerado uma forma de

pesquisa, na medida em que se caracteriza pela busca, recorrendo a documentos, de uma resposta a uma dúvida, uma lacuna de conhecimento. Esse tipo de pesquisa procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, dispensando a elaboração de hipóteses.

Para Michel (2015, p.48) é necessário sondar informações que ajudem a entender melhor a pesquisa, “recolher informações e conhecimentos prévios sobre o problema, para o qual se procura resposta, ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar”. Contudo, tem como finalidade a formação teórica, o embasamento, e produção de conhecimento necessário.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Uma etapa importante neste estudo referido ao delineamento da pesquisa de caráter exploratório é a ideia de amostragem. Segundo comenta Mattar (2007), a ideia básica da utilização da amostragem em um processo de pesquisa é a coleta de dados relativos a alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar informações relevantes sobre toda a população.

A vantagem da amostragem pode ser definida em dois princípios, para Mattar (2007, p.128):

A primeira é de que a similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de tal forma que os poucos elementos representarão adequadamente as características de toda população; a segunda é de que a discrepância entre os valores das variáveis na população (parâmetros) e os valores dessas variáveis obtidas na amostra (estatísticas) é minimizada.

Mattar (2007) complementa que é essencial que uma boa amostra estabeleça meios para inferir, o mais preciso possível, as características da população por meio das medidas das características da amostra. A amostragem não probabilística, segundo Mattar (2007) é aquela em que a seleção de elementos para compor a amostra depende em partes do julgamento do pesquisador/entrevistador.

E a amostragem não probabilística por conveniência é definida por Mattar (2007) como uma seleção de membros de uma população de fácil acesso. Esse tipo de pesquisa por conveniência é comumente realizada no processo de ideia em pesquisa exploratória.

Para o desenvolvimento deste estudo em questão, foram selecionados por conveniência. Os participantes possuem conhecimento na qualidade, no processo de

compras, seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores. Todos os entrevistados trabalham ou trabalharam e alguns são consultores em empresas no ramo pet food. São profissionais com grande conhecimento na área. Empresas de porte médio, que tem entre 250 à 450 funcionários.

Os participantes são:

- a) Gerente de compras e qualidade. Entrevistado A.
- b) Consultoria de qualidade e segurança de alimentos. Entrevistado B.
- c) Qualidade de alimentos. Entrevistado C.
- d) Qualidade de alimentos. Entrevistado D
- e) Consultora de Segurança de Alimentos. Entrevistado E.
- f) Analista de qualidade. Entrevistado F.
- g) Analista de compras. Entrevistado G.
- h) Analista de P&D. Entrevistado H.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é um procedimento que auxilia na definição clara e precisa do tema, coletar dados é observar a vida real, o levantamento de dados é classificado quanto a sua natureza de acordo com Michel (2015) em: dados primários, dados secundários e dados terciários.

Segundo Gewandsznajder e Mazzotti (1999) as pesquisas qualitativas possuem como características usar diversas ferramentas para alcançar informações relevantes, por exemplo: gravações, anotações, computadores para registro, fotos, formulários.

Para Lakatos e Marconi (2011) o objetivo das entrevistas qualitativas é obter repostas sobre o problema investigado. A entrevista parte de um diálogo espontâneo, aberto, cuidadoso e profundo deve ser abrangente e não ter perguntas tendenciosas.

É essencial que a entrevista qualitativa seja flexível, as perguntas baseiam-se em um tema como guia porém não devem ser restritivas e específicas, o entrevistador deve ter toda liberdade para mudar no decorrer do processo. Segundo Grinnell (1997:118) apud Lakatos e Marconi (2011, p.273) as perguntas podem ser:

1) gerais: quando partem de planejamento globais para chegar ao tema proposto. Exemplo: O que pensa da violência em famílias? 2) para exemplificar: quando servem para aprofundar mais o tema solicitando ao entrevistado que dê exemplo de um evento. Exemplo: O que concluiu sobre a assistência do SUS? 3) estruturais: quando se solicita uma lista de itens. Exemplo: Que tipo de drogas é mais vendido atualmente? 4) de contraste: quando se questionam semelhanças e diferenças sobre tópicos e se pode classificar em categorias. Exemplo: Como é o tratamento das enfermeiras no Hospital X?

Conforme Gewandsznajder e Mazzotti (1999) as técnicas mais utilizadas são a observação, entrevista em profundidade e análise de dados, que podem ser complementadas, porém não é obrigatório. Sendo assim, é fundamental analisar qual método melhor se adequa para coleta de dados, pois estes serão analisados e compilados a fim de obter informações relevantes que contribuem de forma significativa para a pesquisa.

As perguntas foram elaboradas de forma qualitativa e com o objetivo definido, onde as respostas são úteis para auxiliar no objetivo do trabalho. No apêndice A encontra-se o roteiro das perguntas realizadas entre os dias 04 à 14 de abril no ano de 2023. Sendo das oito entrevistas realizadas, quatro foram por chamada de vídeo pelo WhatsApp e quatro recebidas por escrito também pelo WhatsApp, com profissionais na área de compras, qualidade e P&D, no ramo alimentício petfood.

3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é uma etapa importante no processo de investigação científica, essa etapa é necessária para compilar as informações após a coleta de dados e assim obter a devida análise.

Para Gil (1999, p.168):

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação aos outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Para Guth e Pinto (2007) a análise qualitativa deve ser executada de diferentes formas, a depender de como foi produzida a coleta de dados se obterá o resultado. A sequência das etapas do processo é determinante para que o pesquisador faça a

interpretação, buscando sentido no material investigado estabelecendo uma relação com o objetivo da pesquisa.

Segundo Guth e Pinto (2007, p.103):

A análise qualitativa depende de muitos fatores, entre os quais a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teórico que nortearam a investigação. Pode se definir esse processo como uma sequência de atividade que envolve, a redução de dados, a categorização desses dados, sua interpretação e, por fim, a redação do relatório.

Deste modo, o processo de análise de dados é realizado por meio da análise do conteúdo coletado, através da pesquisa qualitativa de nível exploratório, portanto define-se a análise de conteúdo, sendo, “aplica-se em estudo qualitativos ou quantitativos e que objetiva estudar as comunicações entre as pessoas, dando ênfase as mensagens”. (Guth e Pinto, 2007).

Assim sendo, a partir das entrevistas realizadas as respostas foram analisadas através de procedimento com o tema proposto. As respostas foram descritas, estudadas e confrontadas para poder identificar e entender seus critérios, suas dificuldades. Bem como, para garantir a confiabilidade e validade dos resultados para a análise, se estão convergentes ou divergentes nos aspectos que são questionados utilizando da transparência na análise.

4. DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

O resultado do estudo realizado pelas entrevistas com oito pessoas, designadas como A, B, C, D, E, F, G e H, para uma análise qualitativa sobre o tema proposto “seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores” será apresentado na sequência. Os entrevistados foram pessoas que trabalham no ramo petfood, sendo gerente de suprimentos e qualidade, consultora de qualidade e segurança de alimentos, gestor da qualidade, analista da qualidade, analista de compras e analista de P&D.

Quando perguntado a importância de selecionar um bom fornecedor, a resposta unânime mencionada é a necessidade de receber matéria-prima com qualidade, tendo em vista que é, um dos critérios fundamentais que precisa ser considerado nas organizações. Além disso os entrevistados A, B, E, G relataram em receber o produto de acordo com a compra negociada; quantidade, produto e data de entrega correta. Os entrevistados E e H, falaram da necessidade de ter mais de um fornecedor selecionado, afim de maior competitividade no mercado, visando ganhos financeiros. Os entrevistados C e D, relataram sobre os fornecedores serem qualificados de acordo com as normas dos órgãos reguladores e atender os requisitos específicos de cada matéria-prima. O entrevistado F, ressaltou a relevância do material de apoio, seja a embalagem cuja finalidade é proteger a matéria-prima, bem como outros itens como: equipamentos, reagentes e serviços, pois apesar destes não terem ação direta com o produto, impactam no mesmo.

Os principais benefícios em selecionar, desenvolver e homologar novos fornecedores, é consenso entre todos os entrevistados, eles pressupõem que ter mais de um fornecedor para as matérias-primas mitiga o risco caso haja algum imprevisto. Em caso específico de único fornecedor para a matéria-prima é essencial uma relação sólida na parceria para que o compromisso seja honrado. Os entrevistados B, C, D e E, acrescentam que ter mais fornecedores estimula a concorrência, que promove a negociação de melhores preços. Para o entrevistado A, os fornecedores precisam ter estrutura física, equipe técnica, credibilidade, e serem fornecedores parceiros, na maioria das vezes a qualidade é resolutive em relação ao valor. Os entrevistados D e G, concordam que ter diversos fornecedores instiga a competição saudável, cumprimento de prazo de entrega e fretes reduzidos. Os entrevistados A, E, F e H, mencionaram que com vários fornecedores em mãos é possível conseguir uma

melhor qualidade nas matérias-primas. O entrevistado E, relatou que trabalhar com fornecedores parceiros, que se dispõem a auxiliar na resolução de problemas vindos do fornecimento.

Ao questionar sobre os principais critérios de seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores, o entrevistado E, mencionou que primeiramente as organizações solicitam a ficha técnica de cada matéria-prima, o número do registro da empresa junto ao mapa e alvará sanitário atualizado (caso o insumo seja utilizado para alimentação humana), deve - se informar a quantidade por mês a ser adquirida, solicitar à amostra do insumo com o laudo de análise, incluir registros de produto/ingrediente (os que precisam), após à análise da área técnica aprovar o fornecedor, o mesmo entrará na lista de fornecedores aprovados. O critério de avaliação de fornecedores, é definido por cada empresa. Ainda se destaca a importância de agregar a prestação de serviços, para um parceiro consolidado. Os entrevistados A e E, mencionaram que as visitas e os questionários avaliativos de fornecedores são de grande auxílio, mas não obrigatórios, porém é necessário que a empresa tenha as certificações da série ISO 9000 ou 22000. Todos os insumos recebidos devem ser controlados e analisados conforme padrão de especificação técnica do insumo e apresente laudo de análise.

O entrevistado A, pontuou sobre a realização de auditoria afim de verificar o processo de qualidade, antes das cotações de compras. Os entrevistados B, G e H, deram ênfase sobre a importância da qualidade. O entrevistado D, citou que o sistema de pós-venda deve ser eficaz quando solicitado em casos de divergências durante o recebimento dos insumos, assim como fretes acessíveis. Os entrevistados C e D, reforçaram que os fornecedores devem se atentar à adequação das normas específicas de boas práticas de fabricação. Na conversa com o entrevistado C, ficou evidente que é fundamental acompanhar o processo da documentação de caráter municipal, nacional, SIFE, potabilidade água, controle de pragas, controle de processo, rastreabilidade, entre outras premissas básicas. Os entrevistados B, D e E, argumentaram sobre a relevância de informar a quantidade mensal a ser adquirida evitando desperdícios e conseqüentemente reduzindo os custos. Para os entrevistados B e H, os critérios localização geográfica e preço são os mais importantes. O entrevistado F, acredita que o primeiro critério de avaliação seja o registro do fornecedor em órgão competente para exercer a sua função, seguido pelo atendimento pré e pós vendas, tanto comercial como técnico.

Em relação aos pontos críticos a serem monitorados com os fornecedores, os entrevistados A, B, C e G, mencionaram que a parte principal é a qualidade. Para o entrevistado A, é importante verificar o IQF (índice de qualificação de fornecedores), plano APPCC, ISO, programa e controle de homologação, realização de auditoria, rastreabilidade (está não estando de acordo pode-se abrir uma RNC), ficha técnica do produto, questionário de autoavaliação. Os entrevistados A, B e H, mencionaram o registro do órgão competente e BPF (boas práticas de fabricação) como sendo os pontos mais importantes. Os entrevistados A, B, D, E, F e G, abordaram a realização de análises para identificar o cumprimento dos requisitos, e também a entrega no prazo combinado. Os entrevistados C e E destacaram a importância das análises que devem ser realizadas considerando o aspecto físico, químico, peróxido, acidez, microtoxinas, e manter o padrão de visita regular. Para o entrevistado D o enfoque está nos laudos que acompanha a carga do produto e se as documentações do MAPA e da Anvisa estão de acordo com o padrão recomendado. Os entrevistados F e H, citaram que todos os fornecedores devem estar legalmente registrados, regulamentados e aptos a demonstrar provas documentais de conformidade tanto no processo quanto do insumo, garantindo assim a segurança. Para o entrevistado F, o custo também é um dos critérios importantes, quando há grande discrepância entre os preços praticados no mercado, é um ponto de atenção.

Sobre a maior dificuldade na seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores, os entrevistados A, C e G, frisaram a importância da qualidade da matéria prima, uma vez que, ela será o início no processo de produção e um dos pilares da qualidade no produto final, lembrando que o comprometimento é fundamental na relação entre as partes. Para os entrevistados B e H, é importante desenvolver um fornecedor que atenda todas as qualificações na hora do fornecimento. O entrevistado B, destaca também a necessidade em se ter equipes comprometidas dentro da organização, sendo responsáveis pela realização de auditorias. Os entrevistados A, B e G, relataram a questão financeira referente ao prazo de pagamento e preço da matéria-prima. O entrevistado D pontuou a importância da realização das análises em cada lote, controle de praga, e cumprimento dos requisitos de documentação e legislação. Para o entrevistado E a dificuldade é encontrar fornecedores parceiros, que tenham uma equipe técnica preparada para atender o fornecimento com segurança. O entrevistado F relata a dificuldade de conseguir fornecedores que atendam com o mesmo padrão de

qualidade, que ele classifica como fornecedores confiáveis. O entrevistado G, enfatiza o tempo da entrega quando é necessário realizar a devolução da carga, quando esta não é de acordo com as especificações da empresa.

Para finalizar a entrevista, foi perguntado quais as suas recomendações para o processo de seleção, desenvolvimento e homologação dos fornecedores. Os entrevistados A, D e E, comentaram sobre conhecer o fornecedor, a estrutura, ou seja, realizar visitação, a matéria-prima, a equipe técnica, fechar uma parceria. O entrevistador D, acrescentou que precisa realizar uma pesquisa de mercado, além de ter uma equipe dinâmica que conheça as matérias-primas para as auditorias de homologação. Para o entrevistado B é necessário alinhar a expectativa da organização para entender o que esperar do fornecedor, para então determinar seus critérios de seleção, e que trabalhar em parceria com base no relacionamento fornecedor/cliente constitui uma relação confiável e duradoura. Para os entrevistados B, G e H, é importante avaliar a qualidade, negociação, preço, ficha técnica, registro do ministério da agricultura, ou seja, prioriza as documentações em dia. O entrevistado C, avalia a importância de tratar o processo com serenidade e ética, sendo criterioso em todas as etapas desde o processo de fabricação, desenvolvimento e limpeza. O entrevistado E, salienta que a equipe interna da empresa de qualidade, nutrição e suprimento devem trabalhar de forma integrada, mantendo contato sempre que necessário com o fornecedor. O entrevistado F, comenta que ter os modelos e formatos de solicitação e avaliação padronizados agiliza o processo. É essencial ter atenção ao conferir os documentos e registros, ressalta-se ainda o cuidado quanto a autenticidade dos mesmos. O entrevistador H, menciona também a importância de ter um manual de especificações bem elaborado de acordo com o objetivo e com as avaliações do setor P&D, qualidade e compras.

No Quadro 2 é apresentado um resumo das entrevistas para melhor compreensão e visualização das informações obtidas.

Quadro 2 – Resumo das entrevistas

(continua)

| Entrevistado | Qual a importância de selecionar um bom fornecedor para atender uma empresa do segmento de pet food? | Quais os benefícios para a empresa em desenvolver um novo fornecedor na cadeia produtiva do segmento de pet food? | Quais deveriam ser os principais critérios para selecionar, desenvolver homologar estes fornecedores? | No geral, quais os pontos críticos que devem ser monitorados com estes fornecedores? | Quais são as maiores dificuldades na seleção, desenvolvimento e homologação destes fornecedores? | Quais são as suas recomendações para o processo de seleção, desenvolvimento e homologação destes fornecedores? |
|--------------|--|---|--|--|--|--|
| A | Garantia da qualidade, confiança e estabilidade. | Importância ter vários fornecedores garantindo o comprometimento, qualidade, estrutura física, equipe técnica. | Documentações de acordo com cada insumo, visita técnica, laudos de análise, auditoria, processo de qualidade, agregar prestação de serviço e ser parceiro. | Seguir o órgão competente, BPF, APPCC, ISO, IQF. Controlar as análises, homologação, ficha técnica, RNC, prazo de entrega e análise da qualidade do setor logístico e comercial. | Qualidade no insumo e estrutura técnica. Falta de comprometimento junto aos clientes e questão financeira. | Conhecimento do fornecedor, realizar visita para conhecer a estrutura, equipe técnica e fechamento parceria. |
| B | Garantia da qualidade, atendimento da demanda, evitar problemas, construir parcerias. | Importância na negociação em diferentes aspectos, financeiros, data de entrega e quantidade. | Disponibilizar a quantidade desejada, localização, garantir qualidade. | Garantir a qualidade, analisando os requisitos, prazo de entrega e atendimento comercial. | Dificuldade em encontrar pessoas capacitadas dentro das organizações e desenvolver fornecedor na questão que envolve custos. | Analisar os processos de qualidade, critérios da seleção, negociação, preço, ficha técnica e documentações necessárias. |
| C | Garantir qualidade, qualificação das normas e evitar retrabalho. | Garantia de preço, nutrição, variabilidade, padronização. | Respeitar as normas BPF, documentações municipais, nacional, Sife, portabilidade da água e rastreabilidade. | Atender a qualidade. Realização das análises físico, químico, peróxido, ácidos, microtoxinas e realizar visitas. | Garantia de qualidade e características nutricionais. | Análise do processo de fabricação, desenvolvimento, limpeza, etapa inicial, documentações cabíveis. Ter serenidade, ética e ser criterioso em todos os aspectos. |

(continua)

| | | | | | | |
|---|--|--|---|---|---|---|
| D | Garantir qualidade . Seguir os requisitos específicos, dentro das normas e órgãos reguladores. | Variedades em características de insumo, competitividade, prazos de entrega, negociação. | Fornecimento do insumo desejável, adequação as normas específicas, BPF e órgãos reguladores | Atender as normas e documentação exigentes. Recebimento de laudos, análises e especificações de matéria-prima. | Cumprir os requisitos de documentação e legislação análises de lotes e pragas. | Visitação, realização de auditorias para homologação visando relacionamento e parceria. |
| E | Garantir qualidade e competitividade. | Garantia de qualidade, abastecimento, negociação, competitividade. | Seguir com as documentações necessárias, especificação técnica, registro ao Mapa, alvará sanitário, registro do produto e ingrediente, análise da área técnica e avaliação no processo a qualidade. | Monitorar os perigos físicos, químicos e biológicos. Atender as especificações técnicas e prazo de entrega. | Encontrar fornecedores parceiros e equipe técnica para garantir a qualidade. | Selecionar fornecedores parceiros. Realização de visitas técnicas, análise de processos e trabalho em equipe dentro das organizações. |
| F | Garantia de qualidade na matéria-prima, material de apoio e equipamentos. | Garantindo qualidade, baixo custo, negociação de preço e falta de insumo. | Garantia da qualidade, seguindo as normas da legislação e registro do órgão competente. | Veracidade nos documentos, análises de lotes, realização de testes internos, verificação de fichas técnicas e análises de custos. | Encontrar fornecedores que atendem os mesmos requisitos de qualidade e são confiáveis. | Ter modelo e formato de solicitação e avaliação padronizados e análise de veracidade de registros e documentações. |
| G | Garantir qualidade . Atender o melhor prazo na compra. | Atendimento diferenciado, competitividade, opções de entrega. | Garantia da qualidade, prazo de entrega respeitado e estar homologado. | Garantir a qualidade. | Garantir a qualidade, prazo de pagamento, tempo de entrega e recebimento conforme a compra. | Garantir qualidade. Verificar prazo de pagamento, documentação em dia e importância de relacionamento fornecedor/cliente. |
| H | Atendimento excelente ao cliente. Garantir qualidade do produto final e competitiv | Garantir qualidade. Entrega certa, opções de compra. | Estudo do fornecedor como tempo de mercado, desempenho financeiro, evolução, custo e benefício, qualidade, boa | Fornecedores registrados legalmente. Atender as normas BPF, demonstrando provas documentais ao processo | Manter o mesmo padrão de entrega em níveis de qualidade e fornecimento . | Garantir qualidade, respeitando as normas e regulamentações exigidas e realizar monitoramento e auditorias. |

(conclusão)

| | | | | | | |
|--|-------------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--|
| | idade no mercado. | | comunicação e logística. | e garantia de qualidade. | | |
|--|-------------------|--|--------------------------|--------------------------|--|--|

Fonte: elaborado pelo autor, 2023.

4.1. NECESSIDADES EM RELAÇÃO A SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES.

Durante a entrevista foi constatado a importância de selecionar um bom fornecedor visando receber matéria-prima com qualidade, pois é um dos critérios fundamentais considerado nas organizações.

Além disso, é necessário ter mais de um fornecedor selecionado, afim de maior competitividade no mercado, receber o produto de acordo com a compra negociada, quantidade, produto e data de entrega correta, incluindo também a embalagem cuja finalidade é proteger a matéria-prima, bem como outros itens como: equipamentos, reagentes e serviços, pois apesar não terem ação direta com o produto, impactam no mesmo. Os fornecedores precisam ser qualificados de acordo com as normas dos órgãos reguladores e atender os requisitos específicos de cada matéria-prima. Os fornecedores precisam ter estrutura física, equipe técnica, credibilidade, serem parceiros se dispor a auxiliar na resolução de problemas vindos do fornecimento.

Para Gaither e Frazier (2002) é ser estratégico nas tomadas de decisões a fim de impactar positivamente a empresa, a prática do profissional de compras desenvolve-se para ampliar parcerias, comprar melhor (custo/benefício), selecionar fornecedores, criar e manter um banco de dados disponíveis, negociar contratos, ser intermediários entre empresa e fornecedor.

Esse processo objetiva a eficiência no suprimento de materiais de produtos que são fundamentais para a operacionalidade da empresa. A relação entre fornecedor deve ser de parceria. Os produtos adquiridos e negociados devem satisfazer os padrões de qualidade na empresa. Ter mais fornecedores de matérias-primas mitigar o risco caso haja um imprevisto.

Para Dias (2009, p.276):

O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer os materiais necessários dentro das quantidades, dos padrões de qualidades requeridos, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam confiáveis com uma fonte de abastecimento e ininterrupta.

Assim a necessidade da relação à seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores, pode ser entendido como a seleção de um grupo diverso para fornecimento de matéria-prima de forma eficiente.

4.2. DIFICULDADES EM RELAÇÃO A SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES.

Na conversa com os entrevistados se levantou alguns pontos considerados dificuldades em relação a seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores, dentre eles identificar os cumprimentos dos requisitos, a análise da qualidade da matéria-prima que será o início do processo de produção e impacta no produto final. Desenvolver um fornecedor que atenda todas as qualificações é um processo dispendioso. Importante destacar o comprometimento das equipes dentro da organização que são responsáveis pelas auditorias.

Foi relatado também a dificuldade em encontrar fornecedores parceiros, que tenham equipe técnica preparada para atender o fornecimento com segurança, atendendo as realizações das análises em cada lote, controle de pragas, cumprimento dos requisitos de documentação e legislação e negociações referente ao prazo de pagamento e preço da matéria-prima. Incluindo também o tempo de entrega quando é necessário realizar a devolução da carga, quando não é de acordo com as especificações da empresa. Esses pontos pedem atenção, pois podem influenciar no processo de produção até a entrega do produto.

Cunha (2008) coloca a importância da seleção de fornecedores e realça que parte dessa importância é devido ao fato de que este processo pode comprometer os recursos da organização, influenciando diretamente a produção, o planejamento e a qualidade do produto.

É fundamental que a empresa fornecedora esteja alinhada com as metas e objetivos do comprador, pois assim, é possível determinar qual desempenho que espera que seja suprido, cada empresa define o que é um fornecedor aliança.

Conforme Amato Neto (2014) um novo padrão de operação de produtos e serviços baseia-se em conceitos de flexibilidade, agilidade e de produção sem desperdícios. Essas ações transformam e modificam estruturas organizacionais das empresas, como também os padrões de relacionamento cliente/fornecedor.

A seleção de fornecedores é feita por meio de procedimentos diversos. Deve ser baseado no custo total do uso de um fornecedor e não apenas no preço do produto. O fornecimento estratégico é um esforço constante entre as duas partes: comprador/fornecedor.

Portanto, as dificuldades na seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores devem ser suprimidas com um processo eficiente e adequado para que fornecedor e cliente concluam com satisfação seus trabalhos.

4.3. NECESSIDADES X NORMAS/REGULAMENTAÇÕES APLICÁVEIS A SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES.

A preocupação do setor de compras com o cumprimento dos regulamentos e normas vigentes, é latente a todos os entrevistados, visto que o atendimento as normas são essenciais para que se tenha segurança no produto adquirido, garantindo assim a excelência e qualidade da matéria prima. Os entrevistados acreditam que o processo de seleção e homologação de novos fornecedores é um trabalho minucioso e seguem padrões, entre eles o IQF (índice de qualificação de fornecedores), plano APPCC, ISO 9000 e 22000, programa e controle de homologação, realização de auditoria, rastreabilidade, ficha técnica do produto, questionário de autoavaliação, o registro do órgão competente, BPF (boas práticas de fabricação). No caso de matéria prima acrescenta-se a importância das análises que devem ser realizadas considerando o aspecto físico, químico, peróxido, acidez, microtoxinas, além de manter o padrão de visita regular realizando as auditorias.

Para análise de documentação e para determinar quais padrões serem seguidos a regulamentação da ISO 9001 diz a esse respeito:

A organização deve determinar a aplicar critérios para avaliação, seleção, monitoramento de desempenho e reavaliação de provedores externos, baseados na sua capacidade de prover processos ou produtos e serviços de acordo com requisitos. A organização deve reter informação documentada dessas atividades e de quaisquer ações necessárias decorrentes das avaliações (ABNT ISO 9001, p.15).

As boas práticas de fabricação (BPF) devem ser seguidas pelos estabelecimentos fabricantes de produto animal que tem o propósito de garantir qualidade e segurança dos produtos, conforme Instrução Normativa, 4/2007.

Sobre a norma APPCC, “importante mencionar é prevenção e não inspeção final” (Bertolino, 2010, pg.189). É medir a eficácia para reduzir os números de casos de intoxicação alimentar agregando produto à empresa.

Segundo Hazard (2001) apud Bertolino (2010, pg.186):

Define APPCC como um sistema que identifica, avalia e controla perigos que são significativos para a segurança dos alimentos. Serve para avaliar perigos e estabelecer um sistema de controle que enfoque a prevenção, em vez de confiar basicamente nas análises de produto final, sendo capaz de ajustar a mudanças, tais como avanços no projeto dos equipamentos, procedimentos operacionais ou desenvolvimento tecnológicos.

A norma NBR ISO 22000 é um sistema de gestão de segurança de alimentos para toda a cadeia de produção, desde a fabricação da matéria-prima até o produto final. Conhecida como padrão para garantir a segurança dos alimentos. (ABNT NBR ISO 22000, 2019).

Pode-se concluir que as normas e regulamentações são de suma importância para a segurança dos alimentos, garantindo assim a qualidade para o cliente final.

4.4. CRITÉRIOS A SEREM CONSIDERADOS NA SELEÇÃO, DESENVOLVIMENTO E HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES

Na entrevista também foi possível levantar os principais critérios observados entre alguns: solicitar a ficha técnica de cada matéria-prima, o número do registro da empresa junto ao mapa e alvará sanitário, solicitar a amostra do insumo com laudo da análise, incluindo registros de produto e ingrediente. É essencial a realização das auditorias nos fornecedores para manter o processo de qualidade.

Para Amato Neto (2014, p.89):

O fornecimento estratégico requer um aprimoramento constante das duas partes: comprador e fornecedor. Trata-se, de fato, de uma abordagem que visa ao aprimoramento do valor recebido do fornecedor e que se fundamenta em quatro princípios: a) definir o valor total do relacionamento entre comprador e fornecedor; b) desenvolver soluções embasadas no conhecimento profundo das dinâmicas financeiras e do negócio do fornecedor; c) usar táticas de compra diferenciadas, buscando otimizar o relacionamento e econômico de ambos, comprador e fornecedor; d) internalizar as mudanças necessárias na organização para que o comprador atinja não apenas uma melhoria de desempenho, mas também a habilidade de aprimoramento constante.

A escolha do melhor fornecedor não está atrelada ao que apresenta melhor preço. Desse modo a seleção de fornecedores deve considerar alguns critérios para a tomada de decisão. Cunha (2008) coloca a importância da seleção de fornecedores e realça que parte dessa importância é devido ao fato de que este processo pode comprometer os recursos da organização, influenciando diretamente a produção, o planejamento e a qualidade do produto final.

O atendimento de pós-venda comercial e técnico deve ser conveniente quando solicitado em casos de divergências durante o recebimento dos insumos. Todo o processo de controle do ambiente externo, bem como a localização geográfica são aspectos que quando não analisados adequadamente podem demandar altos custos; Para a empresa é favorável que se tenha uma competição entre fornecedores para qualificar os mais capacitados.

Para Amato Neto (2014, p.115):

Esse título de pré-avaliação dos potenciais fornecedores é capaz de identificar aqueles que não estão capacitados para fornecer produtos ou serviços com a qualidade requerida, sendo, entretanto, geralmente ineficaz na determinação da habilidade de um possível fornecedor para produzir um produto com qualidade consistente.

Mesmo com o critério e esforço empenhados nas visitas e pré-avaliação a empresa compradora não poderá ter a certeza da futura performance do fornecedor. Segundo Dias (2009, p.277):

Após a aprovação e preenchimento de todos os quesitos, dá-se início ao fornecimento normal, deve-se, então, fazer análise inicial das entregas para avaliar se há: a) cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos; b) manutenções dos padrões de qualidade estabelecidos; c) política de preço determinada; d) assistência técnica.

Para Amato Neto (2014) a avaliação traz benefícios profundamente necessários para as realizações da empresa. Para alcançar um sistema eficiente é preciso que os envolvidos compreendam a relevância do processo de avaliação, para além de um relatório gerencial, o foco deve ser voltado para todo o processo sendo este eficaz.

5 CONCLUSÃO

Em síntese este estudo qualitativo demonstrou a importância do processo de seleção, homologação e desenvolvimento de fornecedores. Este processo tem o propósito de aumentar a variedade de fornecedores qualificados nas empresas, reforçando a necessidade de seguir as normas legais que regem a compra dos insumos, e os padrões de qualidade da matéria-prima.

O estudo em caráter teórico foi referenciado por autores da área de compras, fundamental para compreender o processo dentro da organização e a força da união das áreas em prol dos objetivos comum da empresa, visando qualidade e a saúde financeira, fazendo com que a organização seja sustentável. Na prática a pesquisa analisou a percepção de pessoas com experiência no processo de desenvolvimento de novos fornecedores. Ao mesmo tempo permitiu compreender os critérios, as necessidades, as dificuldades, e as aplicações das regulamentações no cotidiano das organizações.

A eficiência do processo de seleção, desenvolvimento e homologação de fornecedores procura atender as diretrizes na qualidade, prazo de entrega, preço, quantidade demandada, análises das amostras e cumprimento das normas e regulamentações. Todo esse processo é dispendioso, mas é fundamental para que se estabeleça uma relação de parceria entre comprador e fornecedor. Todos esses padrões mostram-se determinante para o controle da sua produção com intuito de garantir a qualidade do produto e a satisfação dos consumidores.

O trabalho resultou em um material valioso com respostas qualificadas sobre o processo. Os entrevistados se dispuseram a entregar um conteúdo relevante para esta análise. A limitação deste trabalho encontra-se na apresentação dos resultados, por estar atrelada aos entrevistados que responderam as entrevistas, outros profissionais poderão apresentar opiniões e percepções diferentes sobre este processo junto aos fornecedores.

Em relação a trabalhos futuros identifica-se que algumas regulamentações necessitam de revisão para dar respaldo ao uso da matéria-prima, além disso as boas práticas de fabricação (BPF) ainda necessitam da fiscalização para que se cumpra com as normas. É latente uma solução para essa demanda, para que se torne natural as obrigações sanitárias e normativas. O cumprimento das regulamentações e normas

expande a oportunidade de negócios a nível de valor global, projetando a organização no mercado essa escala potencializa o seu valor comercial.

O trabalho proporcionou um novo conhecimento sobre a integração entre os departamentos de compras, qualidade e P&D. Foi possível compreender a importância do trabalho em conjunto entre os setores. Todos devem estar alinhados com os objetivos, os valores e as normas da empresa. Vale ressaltar que os processos devem ser individualizados respeitando as necessidades da empresa, outras companhias podem ter necessidades e adequações diferentes. O estudo deve ocorrer de forma contínua atendendo as demandas e a realidade de cada empresa.

REFERÊNCIAS

AMATO NETO, J. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos: uma visão integrada**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 9001:2015**. Sistema de Gestão da Qualidade - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. **ABNT NBR ISO 22000:2019**. Sistema de Gestão da Qualidade - Segunda Edição, 2019.

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

BERTOLINO, T.; M. **Gerenciamento de qualidade na indústria alimentícia**. Porto Alegre: Artmed, 2010

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2002.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

CUNHA, S. M. A. **Seleção de Fornecedores**: Estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo. Portugal: Universidade de Aveiro, 2008.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, L. G. **Departamento de compras de uma empresa**.

Administradores.com, 2010. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/departamento-de-compras-de-uma-empresa/39024/>. Acesso em: 10 out. 2022.

FIDELIS, F. O. **A importância do desenvolvimento dos fornecedores para a atividades de compras**, 2005 [S.l.], S.d. Disponível em:

<http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/505>. Acesso em: 10 set. 2022.

GAITHER, N.; FRAZIER, G., **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Thomson, 2002.

GEWANDSZNAJDER. F; MAZZOTTI A. J. A. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Thomson, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOAKIRA. **Homologação de Fornecedores: saiba o passo a passo para realizá-lo**. Goakira, 2022. Disponível em: <https://blog.goakira.com.br/homologacao-de-fornecedores/>. Acesso em: 15 out. 2022.

GOMES, C. F. S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da informação**. 1. Ed. São Paulo: Aengage Learning, 2004.

GUTH, S. C.; PINTO, M. M. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 6. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, P. G.; CAMPOS, P. R. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 10 nov. 2022.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIEMNTO. **Instrução Normativa 4/2007**.

NAVARRO, J. **Gerenciamento de fornecedores: seis etapas para selecionar o fornecedor certo**. Food Safety Brazil, 2018. Disponível em: <https://foodsafetybrazil.org/gerenciamento-de-fornecedores-seis-etapas-para-selecionar-o-fornecedor-certo/>. Acesso em: 11 de outubro de 2022.

NEUMANN, R. S. C.; RIBEIRO, D. L. J. **Desenvolvimento de fornecedores: um estudo de caso utilizando a troca rápida de ferramentas**. Revista Produção, v. 14, n. 1, 2004.

OLIVEIRA, F. F.; GAZETTI, M.; RODRIGUES, F. E.; FORMIGONI, A.; GOMES, M. B. M. **Homologando Fornecedores: uma estratégia competitiva nas organizações**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/29220368.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

OTK. **Planejamento de compras: Porque é importante para sua empresa**. [S.l.]: OTK, s.d. Disponível em: <https://www.otk.com.br/gestao-de-compras/>. Acesso em: 10 set. 2022.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/>. Acesso em: 15 out. 2022.

RIBEIRO, P.C.C; GOMES, C. F. S. **Gestão da Cadeia de Suprimentos integrada à tecnologia da Informação**. 28. ed. São Paulo: Cengage Learnig, 2004.

STUKART, H. L. **Ética & Corrupção: Os benefícios da conduta ética na visa pessoal e empresarial**. São Paulo: Nobel, 2003.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS DA ENTREVISTA

1 - Qual a importância de selecionar um bom fornecedor para atender uma empresa do segmento de pet food?

2 - Quais os benefícios para a empresa em desenvolver um novo fornecedor na cadeia produtiva do segmento de pet food?

3 - Quais deveriam ser os principais critérios para selecionar, desenvolver e homologar estes fornecedores?

4 - No geral, quais os pontos críticos que devem ser monitorados com estes fornecedores?

5- Quais são as maiores dificuldades na seleção, desenvolvimento e homologação destes fornecedores?

6- Quais são as suas recomendações para o processo de seleção, desenvolvimento e homologação destes fornecedores?