

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUALIFICADORES NA SELEÇÃO DE
FORNECEDORES DE UMA COOPERATIVA DO RAMO
AGROPECUÁRIO**

Luiz Carlos Ernzen

Lajeado, novembro de 2014.

Luiz Carlos Ernzen

**ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUALIFICADORES NA SELEÇÃO DE
FORNECEDORES DE UMA COOPERATIVA DO RAMO
AGROPECUÁRIO**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Ms. Lizete Berrá

Lajeado, novembro de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais, pelo amor e carinho.

A orientadora Prof. Lizete, pela compreensão, dedicação e empenho para enriquecer este trabalho.

A Joana, minha querida esposa, pela paciência e ajuda a mim dispensadas no decorrer da minha caminhada acadêmica.

ANÁLISE DOS ATRIBUTOS QUALIFICADORES NA SELEÇÃO DE FORNECEDORES DE UMA COOPERATIVA DO RAMO AGROPECUÁRIO

Luiz Carlos Ernzen¹, Lizete Berrá²

RESUMO: O ambiente dinâmico em que as empresas estão inseridas exige que seus colaboradores sejam constantes tomadores de decisão. No entanto, as pessoas decidem em função das suas próprias percepções e experiências. Diante do exposto, este artigo, baseando-se na pesquisa qualitativa exploratória, busca identificar e analisar os atributos qualificadores na seleção de novos fornecedores, verificar se estes atributos vem ao encontro das políticas organizacionais e sugerir melhorias. Para dar suporte à pesquisa, este trabalho no seu referencial teórico, apresenta conceitos referentes à gestão de suprimentos, produção, logística e seleção de fornecedores. O principal resultado da pesquisa revela a ausência de uma política formalizada de seleção de novos fornecedores. Como oportunidade de melhoria, sugere-se que a empresa formalize sua política de seleção de novos parceiros e crie mecanismos para monitorá-la. Este estudo foi desenvolvido numa Cooperativa do ramo agropecuário localizada no vale do Taquari.

Palavras-chave: Políticas organizacionais. Tomadores de decisão. Atributos qualificadores. Fornecedores.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade e o dinamismo do mercado trazem a necessidade dos gestores buscarem a excelência, não apenas dentro da empresa, mas também nos fatores que a cercam. Neste contexto, uma gestão eficaz da carteira de fornecedores é um fator estratégico que contribui significativamente para o sucesso ou fracasso da organização.

Houve um tempo em que o setor de compras das empresas ficava relegado a um segundo plano. Atualmente, porém, conforme Gaither e Frazier (2002), o departamento de compras adquire matérias-primas, peças, maquinários suprimentos, e todos os demais bens utilizados nos sistemas de produção, desde clipes a computadores. Em média 60% do dinheiro das vendas das fábricas é pago aos fornecedores por materiais comprados. Empresas processadoras de alimentos gastam cerca de 65% das suas receitas de vendas com compras de matérias-primas e suprimentos.

Nesta nova percepção, as empresas não podem correr o risco de tomar decisões equivocadas em relação à escolha de seus fornecedores, elas precisam de parceiros cujos atributos qualificadores atendam suas demandas como: qualidade, preço, flexibilidade, prazo

¹ Acadêmico do Curso de Administração de Empresas do Centro Universitário UNIVATES. O artigo faz parte da conclusão do Curso de Graduação em Administração.

² Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria – Professora do Centro Universitário UNIVATES.

e comprometimento para torna-las cada vez mais competitivas, pois, a qualidade dos produtos que oferecem aos clientes depende consideravelmente dos insumos adquiridos junto aos seus fornecedores. Elas necessitam ter uma sintonia fina entre o setor de compras e todos os demais setores, de modo que os insumos estejam na hora e no local certo, com as especificações, qualidade e quantidade desejada, para que os prazos e compromissos possam ser cumpridos.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é identificar os atributos qualificadores na seleção de fornecedores de uma Cooperativa do ramo agropecuário. Complementam este estudo os seguintes objetivos específicos: i) identificar quais são os atributos considerados pelos compradores na seleção de fornecedores; ii) analisar como os compradores avaliam estes atributos iii) verificar se esses atributos vêm ao encontro das políticas da organização; iv) sugerir melhorias com base na pesquisa.

Este estudo foi realizado na sede administrativa da cooperativa. A pesquisa limita-se aos compradores do varejo, (supermercados), aos compradores das indústrias e ao diretor administrativo da cooperativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção propõe um embasamento teórico, a fim de dar suporte aos objetivos propostos neste estudo.

2.1 As funções administrativas vistas como processos

Um processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que partem de um ou mais insumos, transforma-os e lhes agrega valor criando um ou mais produtos para os clientes. O tipo de processo pode variar. Em uma fábrica, por exemplo, um processo primário seria a transformação física ou química de matérias primas em produtos. Existem, porém, muitos processos não relacionados à manufatura em uma fábrica, como o processamento de pedidos, o acerto de compromissos de entrega com os clientes e o controle de estoques (RITZMAN; KRAJEWSKI; GALMAN, 2004).

Gerenciamento de processo na visão de Ritzman, Krajewski e Galman (2004) é a solução de insumos, das operações, dos fluxos de trabalhos e dos métodos que transformam insumos em resultados. A seleção dos insumos tem início com a decisão de que os processos serão realizados internamente, executados externamente e adquiridos sob a forma de materiais e serviços. As decisões envolvendo o processo também lidam com a combinação apropriada de aptidões humanas e equipamentos e com que partes dos processos devem ser

desempenhadas por cada um. As decisões sobre processos precisam ser coerentes com as prioridades competitivas e a habilidade da organização para obter os recursos necessários a fim de apoiá-los.

“Dentro de cada operação, os mecanismos que transformam *inputs*³ em *outputs*⁴ são chamados processos” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 13). Segundo Paim, Cardoso e Caulliraux (2009) a gestão de processos tem sido estudada e entendida como uma maneira de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. O autor acrescenta que a gestão dos processos é um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos.

2.2 A tomada de decisão sob ponto de vista racional

A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas que se lhes apresentam de acordo com suas motivações e atitudes. A pessoa decide em função de sua percepção das situações, as pessoas são processadoras de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisões. Decisão é o processo de análise e escolha entre alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa devera seguir (CHIAVENATO, 2004).

Segundo o autor acima citado, toda decisão envolve seis elementos:

1. Tomador de decisão. É a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas futuras de ação.
2. Objetivos. O que o tomador pretende alcançar com suas ações.
3. Preferências. São critérios usados pelo tomador de decisão para fazer sua escolha.
4. Estratégia. É o curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos.
5. Situação. São aspectos do ambiente ao redor do tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle ou compreensão e que afetam a escolha.
6. Resultado. É consequência resultante de uma dada estratégia.

Para o autor supracitado as organizações se defrontam com uma variedade de problemas em diferentes graus de complexidade. Os problemas podem ser classificados em problemas estruturados e não estruturados. Problemas estruturados são aqueles que podem ser

³ Entradas

⁴ Saídas

perfeitamente definidos, pois suas principais variáveis são conhecidas. Problemas não estruturados não podem ser claramente definidos, portanto, uma ou mais de suas variáveis são desconhecidas ou não podem ser determinadas com algum grau de confiança.

2.3 A função de compras

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos relacionados à função de compras, logística, produção, clientes organizacionais, varejo e custos.

2.3.1 Conceito

A função de compra segundo Dias (2010), é um segmento essencial do departamento de materiais ou suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planejá-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento. Compra é, portanto, uma operação da área de materiais, muito importante entre aquelas que compõem o processo de suprimento.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é definido por Ballou (2006) como a coordenação estratégica sistemática das tradicionais funções de negócios e das táticas ao longo de negócios no âmbito de uma determinada empresa e ao longo dos negócios no âmbito da cadeia de suprimentos, objetivando o aperfeiçoamento do desempenho a longo prazo das empresas isoladamente e da cadeia de suprimentos como um todo. Cabe destacar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos trata da coordenação do fluxo de produtos ao longo de funções e de empresas para produzir vantagem competitiva e lucratividade para cada uma das companhias da cadeia de suprimentos, e para o conjunto dos integrantes dessa mesma rede.

O referido autor ainda salienta que a coordenação do fluxo de bens ou serviços entre instalações físicas é um dos principais focos da gestão da cadeia de suprimentos. A decisão de quanto, quando e como movimentar os produtos e onde compra-los é uma preocupação constante. Neste contexto a função de compras é considerada uma atividade no processo da programação, pois, muitas de suas decisões afetam diretamente o fluxo de bens ou serviços no canal logístico.

A gestão da cadeia de suprimentos se caracteriza pela interconexão das empresas que se relacionam entre si por meio de ligações a montante e jusante entre os diferentes processos, que produzem valor na forma de produtos ou serviços para o consumidor final. O objetivo da gestão da cadeia de suprimentos segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) é satisfazer o consumidor final, fornecendo produtos e serviços adequados, quando necessários e a preços

competitivos. Todos os estágios da cadeia de suprimentos devem incluir considerações sobre o consumidor final, não importando o quão longe uma operação está do consumidor final. Esta operação possibilita que a cadeia de suprimentos alcance um desempenho adequado nos níveis de qualidade, rapidez confiabilidade, flexibilidade e custo.

A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens que integra, com eficiência, fornecedores, fabricantes, depósitos, e pontos comerciais, de forma que a mercadoria é produzida e distribuída nas quantidades corretas, aos pontos de entrega e nos prazos corretos, com o objetivo de minimizar os custos totais do sistema sem deixar de atender às exigências em termos de nível de serviço (SIMCHI-LEVI, 2010, p. 33).

Segundo Simchi-Levi (2010), a acirrada competição nos mercados globais, o surgimento de produtos com ciclos de vida curtos e as maiores expectativas dos clientes forçam as empresas do setor de produção a investir e concentrar esforços nas cadeias de suprimento. Este cenário paralelo aos constantes progressos tecnológicos de comunicação e transporte motiva a constante evolução da cadeia de suprimentos e de diferentes técnicas para a sua gestão eficiente.

2.3.2 Compras e sua relação com a área de logística

A logística vem sendo cada vez mais importante na gestão dos negócios, adquirindo um caráter estratégico para as organizações em função das mudanças ocorridas nos últimos anos principalmente no Brasil, com a introdução de uma nova ordem mercadológica, na qual as características técnicas dos produtos perdem sua capacidade de atração total sobre o consumidor. Ou seja, o consumidor passa a valorizar o conjunto de atributos oferecidos com o produto que se ajustam as suas necessidades (ARBACHE et al., 2011).

Os referidos autores ainda complementam que a logística empresarial moderna baseia-se na gestão eficaz e eficiente das informações referentes aos dois pontos básicos da cadeia de negócios, que é a demanda e a oferta de forma que a empresa possa atender às necessidades do mercado em que atua a um custo adequado, garantindo a rentabilidade dos produtos ofertados. Os processos logísticos devem estar dimensionados a fim de permitir que a corporação crie valor para o cliente e assim construir um relacionamento duradouro.

Cristopher (2001) define a logística como um processo de gerenciar estrategicamente, a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados. Também gerencia o fluxo de informações correlatas por meio da organização e seus canais de marketing, de modo a possibilitar a maximização da lucratividade presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo.

Ballou (2006) atesta que qualquer produto ou serviço perde quase todo o seu valor quando não está ao alcance dos clientes no momento e lugar adequados ao seu consumo. Quando uma empresa incorre nos custos de levar ao cliente um produto antes indisponível ou de tornar um estoque disponível no tempo certo, cria para o cliente valor que antes não existia. Este valor igual àquele gerado pela produção de artigos de qualidade ou de baixo preço.

2.3.3 Compras e sua relação com a área de produção

A administração da produção trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Slack, Chambers e Johnston (2009) explicam que a administração da produção é a atividade de administrar recursos que serão destinados à produção e fornecimento de serviços. Embora possa não ser chamada de administração da produção em algumas indústrias ela é uma das funções centrais de qualquer negócio. Ela preocupa-se em gerenciar processos, pois todos os processos possuem consumidores e fornecedores internos.

Os referidos autores acrescentam que todas as atividades da administração da produção contribuem significativamente para o sucesso de qualquer organização a utilizar seus recursos de forma eficaz para produzir bens e serviços de modo a satisfazer seus consumidores. Para atingir isso é preciso ser criativo, inovador e vigoroso ao aprimorar seus processos, produtos e serviços. Uma operação eficaz oferece quatro tipos de vantagens para a organização:

- pode ser eficiente e reduzir os custos de produção de produtos e serviços;
- pode aumentar a receita, ao aumentar o nível de satisfação dos consumidores por meio de boa qualidade de serviço;
- pode reduzir o montante do investimento necessário para produzir o tipo determinado e a quantidades de produtos e serviços, ao aumentar a capacidade efetiva da operação através da inovação em como utilizar seus recursos físicos;
- pode fornecer a base à inovação futura ao construir um conjunto sólido de habilidades operacionais e conhecimento dentro da organização.

Slack, Chambers e Johnston (2009) complementam que um dos objetivos mais evidentes para qualquer empresa é satisfazer o mercado a que está tentando servir. Nenhuma operação produtiva que falha continuamente em servir seu mercado de forma adequada tem chance de sobreviver no longo prazo. Embora compreender os mercados seja normalmente associado à função de marketing, também, é importante para a administração da produção. Sem compreender o que o mercado requer, é impossível garantir que as operações estejam

obtendo a prioridade certa entre seus objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo).

Martins e Laugeni (2003) afirmam que todas as atividades desenvolvidas por uma empresa visando atender seus objetivos de curto, médio e longo prazo, se inter-relacionam, muitas vezes de forma extremamente complexa. Como as atividades, na tentativa de transformar insumos, tais como, matérias-primas, em produtos acabados e ou serviços, consomem recursos e nem sempre agregam valor ao produto final. A gestão eficaz dessas atividades constitui um dos objetivos principais da Administração da Produção.

2.3.4 Compras e sua relação com a área comercial

Cliente organizacional ou empresarial na visão de Limeira (2008) é o conjunto de empresas comerciais e industriais, organizações não governamentais com ou sem fins lucrativos, que demandam produtos e serviços para atender as necessidades operacionais e estratégicas. Churchill Junior e Peter (2010) dividem os compradores organizacionais tanto no mercado doméstico, quanto no mercado externo em quatro categorias amplas:

- Produtores: esse tipo de comprador organizacional consiste em empresas que compram bens e serviços a fim de produzir outros bens e serviços para a venda. Este grupo encontra-se em diversos setores diferentes, da agricultura a fabricação, de construção a finanças. Juntos eles constituem o maior segmento de compradores organizacionais;
- Intermediários: este grupo se caracteriza pela compra de bens para revender com lucro. Essa categoria inclui vários tipos de organizações como varejistas, que vendem a consumidores, e os atacadistas que vendem para varejistas e ou outras empresas;
- Governo: as organizações governamentais operam nos níveis federal, estadual e municipal. Há centenas de milhares de unidades governamentais no mundo. Juntas elas gastam quase 2,5 trilhões de dólares por ano numa variedade de produtos, que incluem máquinas, equipamentos, suprimentos e serviços;
- Outras instituições: são entidades sem fins lucrativos que geram receitas de trilhões de dólares, pois precisam comprar uma variedade de bens e serviços para suas operações. Ex: hospitais, universidades, organizações religiosas e partidos políticos.

No entendimento de Siqueira (1992) a compra organizacional se caracteriza por um processo bastante complexo, pois, compreende a determinação da necessidade de comprar

produtos ou serviços através do diálogo entre membros das organizações que se acham envolvidos na compra ou que irão utilizar o produto ou serviço havendo uma busca de informações e avaliações de ação para a compra.

O referido autor complementa que os processos de aquisições organizacionais em grandes volumes de compra exigem especificações detalhadas sobre o produto, pedidos de compra por escrito, cuidadosas pesquisas com fornecedores e aprovação formal. Uma compra eficiente proporciona custos baixos e atendimento às necessidades de fabricação e operação, já a compra ineficiente acarreta atrasos na produção, produtos inferiores e insatisfação dos clientes.

O varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo (KOTLER, 2000). Complementam Rosenbloom e Belluomini (2011) que os varejistas consistem em empresas engajadas basicamente na venda de mercadorias para o consumo pessoal ou doméstico e na prestação de serviços ligados a venda de bens.

Conforme Cobra (1992), desde os primórdios da humanidade, os varejistas desempenham um papel importante na distribuição de mercadorias. A necessidade de trocas surgiu quando o homem saiu das cavernas em busca de alimentos. O fenômeno da organização empresarial do comércio varejista é relativamente recente, e a adoção de técnicas relativamente modernas data de algumas décadas pra cá, nos Estados Unidos e Europa.

Para Las Casas (1991) a principal característica da venda varejista é a comercialização a consumidores finais. O varejo tem muitas classificações, mas as principais são: lojas de departamentos, cooperativas, lojas especializadas, supermercados e varejo não lojista. O foco do varejo é o consumidor, que pode ser definido como a pessoa ou pessoas que compram produtos para uso próprio, com o objetivo de obter a satisfação de alguma necessidade.

2.3.5 Compras e sua relação com a área de custos

Para as empresas que concorrem diretamente em preço, o custo será seu principal objetivo de produção. Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que quanto menor o custo de produzir seus bens e serviços, menor pode ser o preço a seus consumidores. Mesmo as empresas que concorrem em outros aspectos que não preço estarão interessadas em manter seus custos baixos. Por isso o custo baixo é um objetivo universalmente atraente.

Os autores acrescentam ainda que, todas as operações possuem interesse em manter seus custos baixos quanto possível, desde que, compatíveis com os níveis de qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade que seus consumidores demandam. A medida que geralmente é usada para indicar o nível de sucesso de uma operação em relação a isso é a produtividade.

2.4 Administrando a área de compras

Esta seção apresenta os principais conceitos em relação ao gerenciamento de materiais e estoques e sobre a seleção de fornecedores.

2.4.1 Gerenciamento de materiais e estoques

Administração de materiais é a área da administração da produção que cuida da busca, provisionamento e abastecimento dos bens ou serviços da empresa. Estão incluídas nesta área as compras, suprimentos e logística (CHIAVENATO, 2005). Complementa Viana (2002) que o objetivo fundamental da administração de materiais é determinar quando e quanto adquirir para repor o estoque.

Para Gonçalves (2004) uma administração de materiais bem estruturada permite a obtenção de vantagens competitivas por meio da redução de custos, da redução dos investimentos em estoques, das melhorias nas condições de compras mediante negociações com os fornecedores e da satisfação dos clientes e consumidores em relação aos produtos oferecidos pela empresa. A administração de materiais contempla três áreas importantes na empresa:

- Área de gestão de compras: seu objetivo principal é assegurar o suprimento dos bens e serviços necessários, tanto para a produção como para as demais atividades da empresa;
- Área da gestão de estoques: seu principal objetivo é garantir o suprimento de materiais necessários ao bom funcionamento da empresa, evitando faltas, paralisações eventuais na produção e satisfazendo as necessidades dos clientes e usuários;
- Área de gestão do(s) centro(s) de distribuição: seu objetivo é receber os materiais adquiridos pela área de gestão de compras e planejados pela área de gestão de estoques, efetuar sua guarda e atender as solicitações dos usuários suprindo-os nas quantidades requeridas e no momento certo.

Uma das técnicas mais utilizadas segundo Gonçalves (2004) para equacionar o conflito de interesses que existem em uma empresa, no que se refere aos níveis ótimos de estoques, envolve a determinação de uma quantidade ideal de cada item do estoque. Dentro desse enfoque, o modelo que tem recebido maior atenção é o chamado lote econômico de compra que, em suma, tem por finalidade determinar a quantidade a ser comprada, tendo como objetivo a minimização dos custos totais que atingem os estoques.

A decisão de estocar ou não um determinado item é básica para o volume de estoque em qualquer momento. Ao tomar-se esta decisão dois fatores que devem ser considerados: se é econômico estocar o item e se, é interessante estocar um item antieconômico para satisfazer a um determinado cliente. Dias (2010) destaca que esta é uma decisão bastante difícil, porque frequentemente é impossível atribuir um valor exato para a satisfação do cliente. O problema é que o tempo necessário para comprar e ou fabricar pode ser maior do que o cliente deseja esperar.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) a abordagem mais comum para decidir quanto de um item particular pedir, ou quando o estoque precisa ser reabastecido é chamado de Lote Econômico de Compra (LEC). A essência dessa abordagem é tentar encontrar o melhor equilíbrio entre as vantagens e as desvantagens de manter estoque.

2.4.2 Seleção de fornecedores

Selecionar fornecedores é reunir um grupo, do maior tamanho possível, que preencha os requisitos básicos e suficientes, dentro das normas e padrões preestabelecidos como adequados. O objetivo principal é encontrar fornecedores que possuam condições de fornecer materiais necessários dentro dos padrões de qualidade exigidos, no tempo certo, com preços competitivos e nas melhores condições de pagamento. E que os fornecedores selecionados sejam de confiança como uma fonte de abastecimento contínua e ininterrupta. Dentro desses parâmetros deve-se fazer a escolha dos fornecedores adequados para se manter no cadastro de compras (DIAS, 2010).

Identificar e selecionar fornecedores são responsabilidades fundamentais do setor de compras. A seleção do fornecedor que deverá suprir o item ou serviço deve ser cuidadosa. Caxito (2011) aponta critérios gerais devem ser utilizados pelo menos para a maioria dos itens: utilizar fontes múltiplas, determinar uma quantidade mínima de cotações, exigir pelo menos duas assinaturas para aprovação, atentar para o preço objetivo, trabalhar sempre com documentos legais, exigir qualidade e não somente preço e comparar condições como um todo.

Para Gonçalves (2004) a principal meta referente à seleção e cadastro de fornecedores é encontrar àqueles fornecedores que tenham condições de fornecer o material ou executar os serviços procurados, na qualidade, quantidade e no prazo desejado, que se transformem numa fonte regular de suprimentos de materiais ou serviços procurados e que tenham preços e condições competitivas. Slack, Chambers e Johnston (2009) entendem que a escolha de fornecedores adequados deve envolver a negociação de atributos alternativos, pois, raramente os fornecedores potenciais são claramente superiores a seus concorrentes de modo que a decisão seja muito evidente.

Yoshinaga (1993) ensina que, antes de se pensar em avaliar os fornecedores é importante conhecer a própria empresa, pois, é muito desagradável apontar os erros dos outros se nós próprios temos os mesmos. A avaliação dos fornecedores é feita para determinar a continuidade de fornecimento de um ou mais itens de um fornecedor, determinando se os mesmos apresentam condições mínimas requeridas nos planos de qualidade da empresa e para cadastrar um novo fornecedor ou um novo item de um fornecedor já cadastrado.

A utilização do desempenho do fornecedor em negociações é uma prática bastante comum no âmbito de empresas bem sucedidas. A utilização do desempenho anterior dos fornecedores para as negociações presentes considera tudo o que o fornecedor fez de bom ou de ruim na encomenda anterior. Costa (2003) seleciona alguns atributos desejáveis que serão avaliados:

- Qualidade dos materiais entregues: aspecto dimensões, embalagens, conformidade com as especificações;
- Pontualidade: rigoroso cumprimento dos prazos de entrega;
- Tecnologia: investimento em pesquisa e desenvolvimento, flexibilidade para promover adaptações.

O simples fato dos fornecedores saberem que a empresa compradora mantém um sistema de avaliação os incentivará a melhorarem o desempenho em todos os aspectos, ocasionando condições de compra favoráveis e expressivos ganhos para a empresa compradora.

3 MÉTODO

Esta seção apresenta o tipo de pesquisa utilizada neste estudo, a natureza de abordagem, os procedimentos técnicos, a coleta de dados e também as limitações do estudo.

Em vista dos propósitos do presente estudo, esta pesquisa em relação aos seus objetivos é considerada predominantemente exploratória. Vergara (2010) destaca que a

investigação exploratória é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Quanto a natureza da abordagem, esta pesquisa se caracteriza como qualitativa, pois, analisa e descreve a forma como são tomadas as decisões de escolha de novos fornecedores. Na visão de Sampieri, Collado e Lucio (2006) o enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode ou não provar hipóteses em seu processo de interpretação.

Os sujeitos da pesquisa foram os compradores da área industrial, do varejo e o diretor administrativo da cooperativa. Segundo Vergara (2010) sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita.

Para a coleta de dados deste estudo, foram realizadas entrevistas com os compradores da área industrial e do varejo para identificar quais os atributos qualificadores são considerados na escolha de novos fornecedores. Também foi realizada uma entrevista com o diretor administrativo da cooperativa, a fim de, descrever a política da empresa em relação à seleção de novos fornecedores. Conforme Roesch (2005) as principais técnicas de coleta de dados são a entrevista, o questionário, os testes e a observação.

O tratamento de dados ocorreu de forma qualitativa, pois Roesch, Becker e Mello (1999), afirmam que na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao término da coleta de dados, depara-se com um volume grande de conteúdo de pesquisa ou declarações que precisa organizar e depois interpretar.

A utilização de técnicas científicas não isenta o estudo de limitações. Segundo Vergara (2010), todo método apresenta possibilidades e limitações. É importante considerar que quando da coleta de dados, para a obtenção de melhores resultados o pesquisador deve ser experiente e maduro no sentido de captar aspectos relevantes que, às vezes, não são explicitamente revelados e devem ser inferidos nos discursos dos entrevistados. Outra limitação a considerar é o tempo que as entrevistas requerem, fazendo com que menos pessoas sejam ouvidas. Quanto ao tratamento de dados coletados, uma limitação diz respeito à própria história de vida do pesquisador, influenciando em sua interpretação.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Com o objetivo de comercializar os excedentes agrícolas de suas propriedades, um grupo de agricultores do vale do Taquari associaram-se para fundar a Cooperativa, objeto desta pesquisa. As atividades iniciaram em meados do século XX em um pequeno armazém

que fornecia gêneros de primeira necessidade e insumos agrícolas. Em contrapartida, o estabelecimento recebia a produção dos associados.

A Cooperativa tem seus valores fundamentados nos princípios do cooperativismo. Desde que foi fundada, pilares como ajuda mútua, esforço, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade norteiam o trabalho de todos que fazem parte desta organização.

Visando a qualidade e a excelência, a Cooperativa investe e participa ativamente na cadeia produtiva, na industrialização e na comercialização de seus produtos. No ramo agropecuário, a cooperativa atua na atividade leiteira e no abate de suínos e aves. Uma fábrica de rações própria fornece os insumos para os rebanhos e integrações dos associados, bem como, comercializa os produtos para terceiros. Para tornar seu balanço menos suscetível as oscilações do mercado, a cooperativa também atua no varejo, onde possui supermercados e lojas agropecuárias.

O setor de compras da cooperativa é centralizado e está alocado junto a sede administrativa na cidade de Teutônia. Atualmente os oito compradores mais o gerente de compras que também é comprador dividem o setor de compras em seis áreas. São elas: agro insumos maquinas e bazar, manutenção, matéria prima e insumos para as indústrias e a área do varejo.

A cadeia produtiva da cooperativa envolve aproximadamente 2,5 mil associados ativos em mais de 60 municípios dos Vales do Taquari, Rio Pardo, Caí e Serra. Na outra ponta, mais de 2,7 mil colaboradores produzem e comercializam os produtos sustentados por uma variada estrutura composta por granjas e unidades administrativas, industriais e comerciais. Estas unidades geram empregos e renda em 13 municípios gaúchos.

Atualmente, ocupa uma posição de destaque entre as cooperativas do Agronegócio Gaúcho, atua no mercado nacional e internacional, comercializando seus produtos em 23 Estados brasileiros e em cerca de 40 países localizados na América Central, África, Ásia, Oriente Médio e Leste Europeu. Os clientes são compostos por pizzarias, hotéis, churrascarias, casas de carnes, supermercados, bares, lanchonetes, mercearias, padarias, panificadoras, restaurantes, hospitais, cozinhas industriais e redes de compras.

A Visão da Cooperativa é ser referência na busca de soluções em alimentos e serviços. Sua Missão é agregar valor na produção transformação e comercialização de produtos oriundos de pequenas propriedades rurais, oferecendo alimentos e serviços de qualidade para associados, colaboradores, clientes e comunidade.

5 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Com o intuito de contemplar os objetivos propostos neste estudo, esta seção apresenta os dados coletados junto aos compradores e diretor administrativo da Cooperativa.

5.1 Identificação dos atributos qualificadores

A seguir serão apresentados os principais atributos considerados pelos compradores da área industrial e do varejo da Cooperativa na seleção de um novo fornecedor. Os principais atributos qualificadores citados são: localização do fornecedor, preço, qualidade, prazo de entrega, condição de pagamento, legislação, certificações, amostras, capacidade de volume, histórico, pós venda, atuação do fornecedor na região, marca, disposição para parcerias, frequência de visitas, trocas, possibilidade de ampliação do mix, análise e avaliação do item.

5.2 Descrição dos atributos qualificadores na seleção de fornecedores

Esta seção apresenta a descrição dos atributos qualificadores no processo de seleção de um novo fornecedor da área industrial e do varejo da cooperativa em estudo.

5.2.1 Área industrial

A localização do candidato a fornecedor para os compradores da indústria é importante, pois, favorece a logística, baixa o custo do frete e reduz os níveis de estoques. A variável frete está diretamente ligada ao custo-benefício. É feita uma avaliação para definir o menor custo CIF⁵ ou FOB⁶.

Na variável preço é avaliado o valor líquido final do item, que inclui frete, crédito de impostos e taxas. Quando o insumo já vem sendo utilizado pela empresa é feita uma comparação de preço. Quando se trata de um insumo novo o preço é aplicado no custo do produto a ser produzido para verificar a viabilidade da compra.

A avaliação da qualidade envolve pontualidade de entrega, tipo de embalagem, tecnologia, estado de conservação, preço, durabilidade, rendimento, níveis de garantia, quantidade certa e suprimento das necessidades.

Para os compradores da área das indústrias o prazo de entrega ideal seria a entrega imediata, no entanto, um prazo médio interessante para a Cooperativa é de 7 dias. É importante que o fornecedor cumpra o prazo acordado para não prejudicar a programação da

⁵ Nesta modalidade o fornecedor é responsável por todos os custos e riscos até a entrega da mercadoria.

⁶ Neste tipo de frete o comprador assume todos os custos e riscos com o transporte da mercadoria.

indústria. A condição de pagamento está diretamente ligada ao volume de compra. A condição ideal para a cooperativa é aquela que contempla todo o ciclo do insumo adquirido.

É de extrema importância que o candidato a fornecedor atenda a legislação e as certificações. É necessário que o fornecedor atenda a legislação trabalhista, tenha registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), ficha técnica, laudo técnico do produto, e registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Estas exigências são feitas para garantir qualidade e segurança do produto.

São solicitadas amostras do insumo em negociação, se esta amostra estiver dentro das necessidades e dos níveis de exigência é realizado um teste piloto, em seguida ocorre a avaliação em conjunto com os responsáveis técnicos das fábricas para aprovar ou reprovar o insumo em negociação.

Na variável capacidade de volume é avaliada a capacidade do fornecedor em suprir a demanda solicitada. É realizada uma análise do histórico do fornecedor onde são buscadas informações como o tempo de mercado, quais clientes esta empresa atende e, também, é realizada uma consulta no Serasa para averiguar a situação financeira do candidato a fornecedor.

Pós venda, neste atributo é considerado se o fornecedor se propõe a fazer visitas às unidades industriais para acompanhar a transformação do insumo, ofereça suporte técnico e treinamentos.

Esta é a síntese dos atributos qualificadores de um candidato a fornecedor da área industrial. A seguir serão descritos os atributos qualificadores na seleção de um novo fornecedor do varejo.

5.2.2 Varejo

Os compradores da área do varejo acreditam que a localização do fornecedor está diretamente ligada a facilidade e rapidez de entrega, possibilitando uma rotatividade de estoque mais rápida, demandando um capital de giro menor.

A variável preço é interpretada de modo que, aplicando a margem de lucro da Cooperativa o preço final fique dentro da média praticada pelo mercado, também, é feito um comparativo com um produto similar e a possibilidade da empresa creditar-se dos impostos inseridos no item.

A atuação do fornecedor na região onde a Cooperativa atua facilita os relacionamentos. Os clientes já conhecem a marca; esse fato possibilita um maior

conhecimento do fornecedor e se pode buscar referências com empresas que já tenham uma relação comercial com o candidato a fornecedor.

No quesito marca, é avaliado se ela é líder de mercado, se tem força, tempo de mercado, credibilidade, apelo ou, ainda, se ela é uma marca intermediária.

A disposição para parcerias contempla o interesse do fornecedor em participar de encartes, ações de venda e ajuda mútua. É uma relação onde ambos ganham. Na visão dos compradores “fornecedor parceiro é aquele que ajuda a empresa quando ela precisa”.

A frequência de visitas aproxima o fornecedor da empresa, possibilita a negociação de volumes menores que aceleram o giro e minimizam a ruptura de estoque. Em relação às mercadorias que apresentam defeitos é exigido que o fornecedor faça a troca integralmente.

Para a ampliação do mix os compradores avaliam o espaço físico disponível nas lojas, se o produto gera rentabilidade e se há procura. A análise e avaliação do item está diretamente ligada ao segmento do qual o mesmo faz parte, também, é considerado se o produto é sazonal ou se tem venda constante.

A qualidade é um atributo unânime na avaliação de um fornecedor novo. Os compradores definem qualidade como um item que se adapta às necessidades e condições exigidas, com preço e prazo competitivo. Na apresentação do item é avaliada a embalagem, período de validade e é exigida uma amostra física do produto em negociação.

A condição de pagamento está diretamente ligada ao giro do item em negociação. O prazo médio interessante, para a quitação das negociações com a Cooperativa, hoje é de 28 dias. A questão do tipo do frete está diretamente ligada ao custo-benefício da mercadoria a ser adquirida.

A indústria e o varejo são áreas bastante distintas, enquanto a indústria cuida da transformação de insumos em produtos o varejo se preocupa em vendê-los. Embora, os compradores considerem atributos específicos e relevantes na área que atuam, percebe-se que há um número considerável desses qualificadores na seleção de novos fornecedores que são avaliados de forma semelhante por ambas às áreas.

5.3 Descrição das políticas da empresa em relação à seleção de fornecedores

Esta seção apresenta a descrição da política da Cooperativa em relação à seleção de novos fornecedores. Os principais enfoques são a qualidade, preço, prazo e pontualidade de entrega, condições de pagamento, comprometimento, pós-vendas e parcerias.

A Cooperativa busca fornecedores comprometidos e parceiros, que além do produto ou insumo em negociação estejam dispostos a oferecer serviços agregados como pós-vendas, suporte e assistência técnica, comodatos e participação em ações de venda.

Outro aspecto importante é o prazo e a pontualidade de entrega. É preciso que o produto adquirido seja entregue no período acordado para não comprometer os prazos e as obrigações da Cooperativa com os seus clientes. Já um nível muito elevado de estoque demanda espaço físico, corre o risco de sofrer avarias aumentando significativamente o custo.

Preço e condições de pagamento também são atributos a serem considerados na seleção de fornecedores. No entanto a Cooperativa acredita que o melhor preço nem sempre é sinônimo de menor preço. O melhor preço está relacionado diretamente à necessidade da empresa no momento da compra, aos níveis de qualidade e garantia que o fornecedor ou o produto apresentam e a situação atual do mercado. Na condição de pagamento deve ser observada a flexibilidade do fornecedor, avaliando se o prazo para o pagamento contempla o ciclo do produto ou insumo adquirido.

O fortalecimento do sistema cooperativo é um aspecto importante a ser considerado no processo de seleção de um novo fornecedor. Deve-se num primeiro momento buscar a intercooperação, verificando se há cooperativas aptas a fornecer o produto ou serviço demandado.

A qualidade é um dos atributos chaves na seleção de um novo fornecedor, pois, esta característica é uma das principais exigências dos clientes e cooperados. Na visão do Diretor Administrativo da Cooperativa, no quesito qualidade se contempla níveis de garantia, especificações técnicas, apresentação do produto, serviços adicionais, rendimento e desempenho. Estas características devem estar alinhadas a um preço justo e aos prazos de entrega e pagamento interessantes ao giro de estoque da mesma.

Quanto às políticas em relação à seleção de novos fornecedores é importante que se faça cotações e se busque mais de um fornecedor para cada insumo a ser adquirido. No varejo é importante que sejam observadas novas tendências, lançamentos, concorrência e, principalmente, um cuidado especial aos desejos e necessidades dos clientes. Estas políticas são repassadas aos compradores através do gerente de compras.

Uma das carências da Cooperativa é a ausência da estruturação e formalização das diretrizes que norteiam e orientam a seleção de fornecedores. Conforme o Diretor Administrativo a empresa está consciente desta deficiência e acrescenta que o crescimento da mesma faz com que a busca pela profissionalização seja constante.

Em relação ao cumprimento e observação de atributos considerados importantes pela cooperativa a sua diretoria não dispõe de nenhum modelo de monitoramento formalizado. Esta avaliação é feita de forma informal em conjunto com os gerentes das unidades industriais e varejo.

5.4 Sugestão de melhoria

Esta seção objetiva a apresentação de sugestões de melhorias a serem desenvolvidas pela Cooperativa em estudo. Estas ações serão eficazes no alinhamento dos atributos considerados qualificadores pelos gestores e compradores na seleção de novos fornecedores.

A partir da aplicação da pesquisa, constatou-se que os compradores tem um alto grau de comprometimento e clareza da importância do setor de compras para a cooperativa. Mesmo que a empresa não tenha uma política estruturada de seleção de fornecedores percebe-se que há um alinhamento de conduta entre direção e compradores.

Embora exista coerência com os princípios da cooperativa em relação ao que os compradores efetivamente fazem, quando da aplicação do questionário, percebeu-se que existe certa relutância, ou talvez insegurança dos compradores em externalizar quais e como os atributos qualificadores são considerados e avaliados no processo de seleção de um novo fornecedor.

Ao passo que os compradores são comprometidos e sabedores da importância do setor para a cooperativa, cabe ressaltar que, os indivíduos tomam decisões baseadas em suas próprias percepções e, é necessário observar que, ainda que a organização permaneça a mesma as pessoas mudam. Nesse sentido a formalização e a disseminação de uma política estruturada de seleção de fornecedores poderá ofertar uma maior clareza, segurança e uniformidade na avaliação dos atributos qualificadores no processo de seleção de um novo fornecedor.

Para que não se perca a essência desta política, é importante que a empresa crie mecanismos para monitorar e avaliar o seu desenvolvimento, a fim de aperfeiçoá-la e adequá-la, às necessidades ou demandas da empresa ou do mercado ao qual a mesma está inserida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo procurou analisar, através da entrevista com os compradores e Diretor geral, os atributos qualificadores na seleção de fornecedores de uma cooperativa do ramo agropecuário.

Por meio da pesquisa foi possível identificar quais são os atributos qualificadores e como são avaliados pelos compradores na seleção de novos fornecedores. Verificou-se que, embora as políticas da organização para a seleção de novos fornecedores não esteja formalizada, existe coerência entre os atributos considerados qualificadores pelos compradores e cooperativa.

Quanto à sugestão de melhoria, considerando a diversidade do negócio e o dinamismo do setor onde esta pesquisa foi desenvolvida, este estudo procurou mostrar a importância do alinhamento da política da organização com o setor de compras. A formalização da política de seleção de novos fornecedores norteia e oferece suporte de decisão para os compradores no momento da escolha de um novo fornecedor.

A realização desta pesquisa evidenciou a complexidade vivenciada na empresa em seu dia a dia e foi importante para o desenvolvimento do acadêmico em formação e no enriquecimento dos conhecimentos adquiridos na teoria universitária. No mesmo sentido, espera-se que o resultado deste trabalho colabore com a cooperativa, de modo que ela possa continuar a oferecer produtos e serviços com qualidade constante, através da incessante busca das melhores parcerias e fornecedores, para seus clientes e cooperados.

Espera-se que este artigo desperte a realização de novas pesquisas nas áreas de compras, especialmente aquelas não abordadas neste estudo.

ANALYSIS OF QUALIFIERS ATTRIBUTES IN THE SELECTION OF SUPPLIERS OF THE COOPERATIVE OF AGRICULTURAL SECTOR

Abstract: The dynamic environment in which companies are inserted requires that their employees are constant decision makers. However, people decide according to their own perceptions and experiences. On the exposed, this article, basing in the exploratory qualitative search, search identify and analyse the qualifiers attributes in the selection of new suppliers, to check if these attributes meets organizational policies and suggest improvements. To support research, this work in its theoretical reference presents concepts referent to product management, production, logistic and supplier selection. The main result of the survey reveals the absence of a formal policy of selecting new suppliers. As an opportunity for improvement, it is suggested that the company formalize its policy of selecting new partners and create mechanisms to monitor it. This study was developed in the cooperative of agricultural sector located in the Valley Taquari.

Keywords: Organizational policies. Decision makers. Qualifiers attributes. Suppliers.

REFERÊNCIAS

- ARBACHE, Fernando Saba et al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.
- BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CAXITO, Fabiano (Coord.). **Logística: um enfoque prático**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração da produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, Roberto Figueiredo. **Negociação para compradores: como adquirir vantagem competitiva nas negociações profissionais**. São Paulo: Edicta, 2003.
- DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LIMEIRA, Tania Maria Vidigal. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARTINS, Petronio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.
- RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J.; GALMAN, Roberto. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROSENBLOOM, Bert; BELLUOMINI, Adalbert. **Canais de marketing:** uma visão gerencial. 1. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SIMCHI-LEVI, David. **Cadeia de suprimentos:** projeto e gestão: conceitos, estratégias e estudos de caso. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SIQUEIRA, Antonio C. B. de. **Marketing industrial:** fundamentos para a ação business to business. São Paulo: Atlas, 1992.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais:** um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

YOSHINAGA, Ciro. **Avaliação, desenvolvimento e certificação da qualidade dos fornecedores.** São Paulo: IMAM, 1993.

APÊNDICES

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – Quais são os atributos qualificadores que você considera na escolha de um novo fornecedor?.....	26
APÊNDICE B – Questões aplicadas.....	26
APÊNDICE C – Questões norteadoras da entrevista com o diretor administrativo da cooperativa.....	28

APÊNDICE A – Quais são os atributos qualificadores que você considera na escolha de um novo fornecedor?

COMPRADOR	SUPERMERCADO		INDÚSTRIA		
	I	II	I	II	III
Amostra p/teste piloto			x	X	
Análise do item	x				
Apresentação do produto		x			
Atua na região	x				
Capacidade de volume				X	x
Certificações			x	X	
Condições de pagamento			x		x
CrITÉrios tÉcnicos					x
Disposição p/parcerias	x	x			
Documentação					x
Especificações técnicas				X	
Frequência de visitas	x				
Histórico da empresa		x		X	x
Legislação			x	X	x
Localização do fornecedor	x	x		X	
Marca	x				x
Pós-venda					x
Possibilidade de ampliar mix de produtos	x				
Prazo de entrega			x		x
Preço	x	x	x		x
Procedimentos com trocas(mercadoria)	x	x			
Qualidade		x	x		x
Tipo de frete (CIF FOB)		x		X	x

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – Questões aplicadas

✓ **Questões aplicadas aos compradores da área industrial.**

- 1) Que importância tem a localização do fornecedor no processo de seleção?
- 2) Por que o tipo de frete é importante na seleção do fornecedor?
- 3) Quais os parâmetros de preço avaliados?

- 4) Quais são os parâmetros de qualidade levados em conta na avaliação de um novo fornecedor?
- 5) O que é atualmente um prazo de entrega interessante para a empresa?
- 6) Como definir a melhor condição de pagamento? Existe algum parâmetro pré-definido para a qualificação de um novo fornecedor para essa variável?
- 7) Por que é importante que o fornecedor atenda a legislação? Quais os parâmetros avaliados para qualificar o candidato a fornecedor?
- 8) O que é avaliado na variável certificação técnica de um candidato a fornecedor?
- 9) O que é solicitado em termos de amostras de um candidato a fornecedor? Por que é feito desse modo? Em que isso implica?
- 10) O que é avaliado em termos de capacidade de volume de um candidato a fornecedor? O que é o recomendado?
- 11) O que, do histórico da empresa, é relevante para a qualificação do fornecedor?
- 12) O que se espera em termos de pós-vendas de um novo fornecedor?

✓ **Questões aplicadas aos compradores do varejo.**

- 1) Que importância tem a localização do fornecedor no processo de seleção?
- 2) Quais os parâmetros de preço avaliados?
- 3) De que forma a atuação do fornecedor na região influencia no processo de seleção?
- 4) Como é feita a avaliação da marca?
- 5) Quais são os parâmetros usados para definir um fornecedor parceiro?
- 6) Por que a frequência de visitas é um fator determinante de qualificação de um novo fornecedor?
- 7) O que é recomendado em termos de troca de um candidato a fornecedor?
- 8) Como é avaliada a possibilidade de ampliação do mix?
- 9) Como é feita a avaliação e a análise do item?
- 10) Quais são os parâmetros de qualidade levados em conta na avaliação de um novo fornecedor?
- 11) O que é avaliado na apresentação do produto?
- 12) Como definir a melhor condição de pagamento? Existe algum parâmetro pré-definido para a qualificação de um novo fornecedor para essa variável?
- 13) Por que o tipo de frete é importante na seleção do fornecedor?

APÊNDICE C – Questões norteadoras da entrevista com o diretor administrativo da cooperativa

- 1) Na visão da cooperativa (diretoria), quais os atributos que um candidato a fornecedor deve possuir para ser fornecedor da Languiru?
- 2) O que o comprador precisa avaliar na escolha de um novo fornecedor? O que ele precisa ter?
- 3) Quais são as políticas da Languiru em relação à seleção de novos fornecedores?
- 4) Como estas políticas são repassadas ao setor de compras e aos novos compradores?
- 5) Quais são as diretrizes para a escolha? Estão descritas em algum lugar?
- 6) Vocês acreditam que os compradores avaliam estas variáveis? E como eles as avaliam? Isso é, monitorado, é avaliado em reuniões?