

ANÁLISE DA SEGMENTAÇÃO DA BASE DE FORNECEDORES EM UMA EMPRESA DE ELETRODOMÉSTICOS DA LINHA BRANCA

LAURO OSIRO - lauro@icte.uftm.edu.br
UFTM

FRANCISCO RODRIGUES LIMA JUNIOR - eng.franciscojunior@gmail.com
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP - SÃO CARLOS

LUIZ CÉSAR RIBEIRO CARPINETTI - carpinet@sc.usp.br
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - USP

Resumo: *A PARTICIPAÇÃO DOS FORNECEDORES NA DEFINIÇÃO DO VALOR DO PRODUTO FINAL TEM AUMENTADO. ISSO PROPICIA UM CRESCENTE INTERESSE DOS GESTORES E ACADÊMICOS POR FERRAMENTAS DE GESTÃO DA BASE DE FORNECEDORES. OS MODELOS DE PORTFÓLIO OU SEGMENTAÇÃO DDA BASE DE FORNECEDORES, APESAR DE SEREM TÉCNICAS SIMPLES, NÃO TÊM SIDO ESTUDADOS NO AMBIENTE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS. O OBJETIVO DESTES TRABALHOS É MOSTRAR, POR MEIO DE UM ESTUDO DE CASO, COMO UMA EMPRESA DE UM SETOR COM TENDÊNCIA A DESVERTICALIZAÇÃO SEGMENTA SUA BASE DE FORNECEDORES. A PESQUISA FOI REALIZADA EM UM GRANDE FABRICANTE DE ELETRODOMÉSTICOS DA LINHA BRANCA. A ANÁLISE DA FORMA DE SEGMENTAÇÃO DA BASE DE FORNECEDORES FOI FEITA EM TRÊS PROCESSOS: 1) A UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS OU OPERACIONAIS PARA A CRIAÇÃO DE DIFERENTES SEGMENTOS; 2) OS TIPOS DE CRITÉRIOS UTILIZADOS PARA SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES EM CADA SEGMENTO E 3) AS DIFERENÇAS NA GESTÃO DOS RELACIONAMENTOS EM DIFERENTES SEGMENTOS. VERIFICOU-SE QUE A EMPRESA NÃO UTILIZA UM MODELO DE PORTFÓLIO/SEGMENTAÇÃO CONFORME A LITERATURA, MAS UMA CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES BASEADO EM UMA ESCALA DE PONTUAÇÃO UNIFICADA, COM CRITÉRIOS ESTRATÉGICOS E OPERACIONAIS.*

Palavras-chaves: *GESTÃO DE COMPRAS; COMPRAS; MODELO DE PORTFÓLIO; RELACIONAMENTO COMPRADOR E FORNECEDOR*

Área: 1 - GESTÃO DA PRODUÇÃO

Sub-Área: 1.3 - LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO

PURCHASING SEGMENTATION ANALYSIS FROM A DOMESTIC APPLIANCE MANUFACTURER

Abstract: *THE SUPPLIERS' PARTICIPATION IN SETTING THE VALUE OF THE FINISHED PRODUCT HAS INCREASED. THIS PROVIDES A GROWING INTEREST FROM ACADEMICS AND MANAGERS WITH TOOLS FOR MANAGING SUPPLIER BASE. THE PURCHASING PORTFOLIO MODEL OR PURCHASING SEGMENTATION HAS NOT BEEN STUDIED IN THE BRAZILIAN FIRMS, DESPITE BEING A SIMPLE TECHNIQUE. THE PURPOSE OF THIS CASE RESEARCH IS SHOWING HOW A COMPANY FROM AN INDUSTRY WITH TREND TO VERTICAL DISINTEGRATION SEGMENTS ITS SUPPLY BASE. THE STUDY WAS CONDUCTED IN A LARGE DOMESTIC APPLIANCE MANUFACTURER. THE PURCHASING SEGMENTATION ANALYSIS WAS DONE FOR THREE PROCESS: 1) THE USE OF STRATEGIC OR OPERATIONAL CRITERIA FOR THE ESTABLISHMENT OF DIFFERENT SEGMENTS; 2) THE KINDS OF CRITERIA USED FOR SELECTION AND EVALUATION OF SUPPLIERS IN EACH SEGMENT AND 3) THE DIFFERENCES IN THE RELATIONSHIPS MANAGEMENT FOR DIFFERENT SEGMENTS. IT WAS FOUND THAT THE FIRM DOES NOT USE A PORTFOLIO/SEGMENTATION MODEL ACCORDING TO THE LITERATURE, BUT A SUPPLIER RANKING BASED ON A UNIFIED RATING SCALE WITH STRATEGIC AND OPERATIONAL CRITERIA.*

Keyword: *PURCHASING MANAGEMENT; PURCHASING; PORTFOLIO MODEL; BUYER-SUPPLIER RELATIONSHIPS*

1. Introdução

O modelo de portfólio ou segmentação da base de fornecedores tem recebido uma atenção cada vez maior no meio acadêmico e empresarial devido a sua simplicidade e eficiência para gestão estruturada dos diferentes fornecedores (DUBOIS; PEDERSEN, 2002; GELDERMAN; WEELE, 2003). De acordo com Nellore e Söderquist (2000), o aumento da relevância estratégica da gestão de compras tem aumentado o interesse de pesquisadores e gestores por esta ferramenta.

O primeiro modelo de portfólio para compras foi proposto por Kraljic (1983), conforme apresentado na Figura 1. Nesta proposta, a combinação de uma dimensão de análise externa a empresa, complexidade do mercado fornecedor, com uma dimensão interna, importância da compra, determina quatro diferentes portfólio/segmentos de fornecedores: de itens não-críticos, de itens alavancados, de itens gargalos e de itens estratégicos. Depois deste, outros modelos foram propostos, como: Olsem e Ellram (1997), Bensaou (1999), Correa (2010) e Pagell, Wu e Wasserman (2010). Apesar dos critérios para determinação dos diferentes segmentos diferirem, em todas as propostas, eles tem uma natureza estratégica. Arnold (2000) e Correa (2010), por exemplo, determinam os diferentes segmentos pela combinação da proximidade do item fornecido com a competência essencial da empresa e dos custos de transação, que envolve a análise das características do mercado.

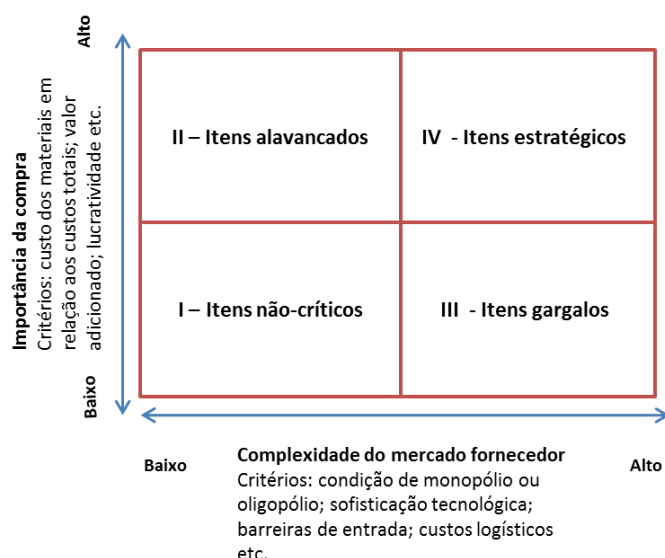


FIGURA 1 – Modelo de portfólio/segmentação. Fonte Kraljic (1983).

As propostas sugerem uma gestão diferenciada dos portfólio/segmentos de fornecedores. Geralmente, com um extremo com fornecedores de itens não-críticos, que são produtos padronizados (*commodities*), e outro extremo com fornecedores de itens estratégicos, que são produtos customizados de grande importância na diferenciação do produto final. Segundo Kannan e Tan (2002), a gestão dos fornecedores estratégicos necessita de critérios de avaliação tradicionais, voltados ao histórico de desempenho, assim como critérios qualitativos: como comprometimento estratégico, boa vontade na troca de informações etc., que são mais difíceis de mensurar. A gestão dos fornecedores não críticos necessita apenas dos critérios tradicionais, mais fáceis de quantificar, tornando sua gestão mais simples.

Dyer, Cho e Chu (1998) alertam para a importância de um posicionamento efetivamente diferente da empresa diante dos diferentes segmentos de fornecedores. O relacionamento com os fornecedores de itens estratégicos deve ser mais próximo e duradouro;

em conta partida, com os fornecedores de itens não críticos deve ser menos intenso, com menor importância relativa para troca de informações e duração dos contratos.

O objetivo deste trabalho é mostrar, por meio de um estudo de caso, como uma empresa de um setor com tendência a desverticalização segmenta sua base de fornecedores. Assim, a pesquisa busca contribuir com a discussão de como a teoria de modelos de portfólio/segmentação de compras pode ser utilizada em uma empresa nacional com grande diversidade de fornecedores.

2. Método de pesquisa

Neste estudo de caso a organização analisada é um grande fabricante de eletrodomésticos da linha branca. Este setor mostra-se bastante adequado para o estudo da aplicação prática dos modelos de portfólio segmentação de fornecedores. Segundo Cerra, Maia e Alves Filho (2008), o setor industrial nacional de linha branca é caracterizado pela presença de grandes fabricantes do produto final e diversificado leque de itens fornecidos por fornecedores com diferentes perfis. Pequenos fornecedores produzem simples componentes padronizados ou seguem o projeto totalmente especificado pelo fabricante. Grandes fornecedores produzem componentes sofisticados tecnologicamente, com desenvolvimento próprio ou em parceria com o fabricante.

Desta forma, a questão norteadora da investigação do estudo de caso é: *Como uma grande empresa de eletrodomésticos da linha branca segmenta sua base de fornecedores?* As fontes de evidências utilizadas foram: entrevista com encarregados da empresa, registros no sistema de gestão de fornecedores, documentos e normas da qualidade.

A questão é analisada por meio do modelo lógico de investigação, conforme proposto por Yin (2010). A Figura 2 mostra os três processos analisados para investigar como a empresa segmenta sua base de fornecedores. O estudo das variáveis desses três processos fornece subsídios para validação ou rejeição das respectivas teorias preliminares a respeito da gestão da base de fornecedores da empresa estudada.

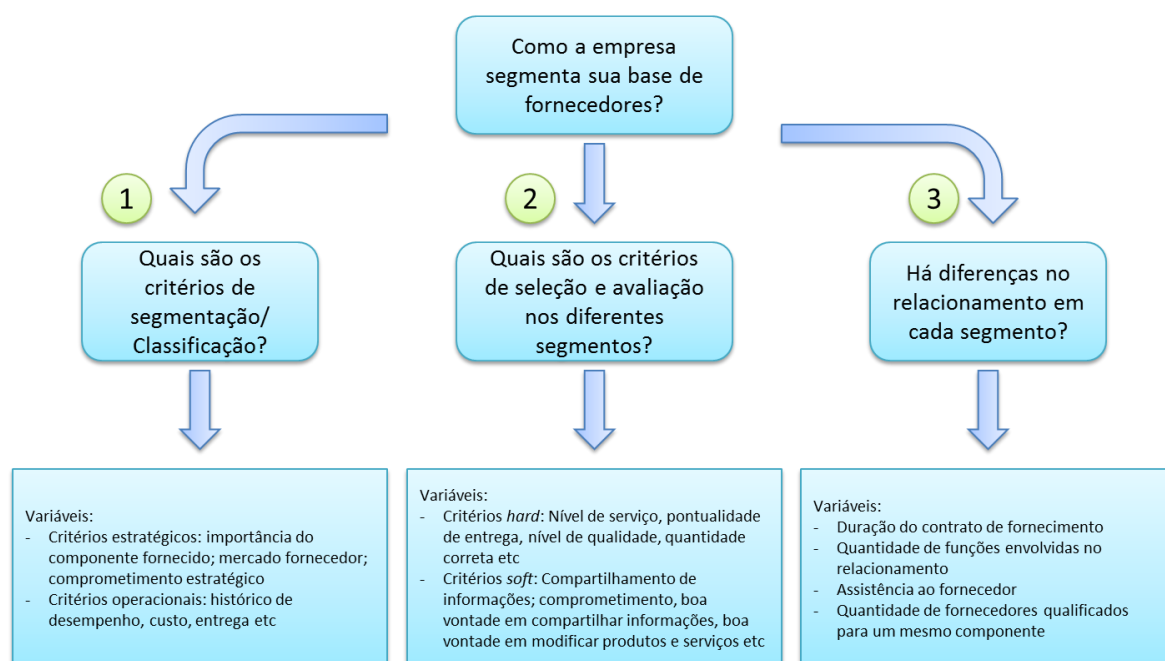


FIGURA 2 – Modelo lógico de investigação.

Processo 1:

A investigação para a determinação de quais são os critérios utilizados para diferenciação das categorias de fornecedores tem a variável de pesquisa dividida em duas categorias fundamentais: critérios estratégicos de segmentação de fornecedores e critérios operacionais de classificação de fornecedores. A primeira categoria está relacionada aos principais modelos de segmentação de fornecedores encontrados na literatura. Kraljic (1983) e Olsen e Ellram (1997) utilizam critérios relacionados à importância do componente comprado e a dificuldade da compra (caracterização do mercado). Com a combinação destas duas dimensões, os quatro segmentos de fornecedores são determinados. Bensaou (1999) utiliza dimensões relacionadas ao comprometimento estratégico de fornecedor e comprador, investimento específico do fornecedor na parceria e investimento específico do comprador na parceria, para determinar os quatro portfólios do seu modelo. Outros autores também utilizam esses critérios nos seus modelos de segmentação de fornecedores: Dyer, Cho e Chu (1998) destacam a importância do componente fornecido, enquanto Hayes et al. (2008) abordam o comprometimento estratégico entre fornecedor e comprador. Desta forma, a utilização desses critérios estratégicos na segmentação/classificação de fornecedores sinaliza certo grau de desenvolvimento do processo de segmentação estratégica de fornecedores.

O segundo tipo de variáveis analisado é constituído de critérios quantitativos de natureza operacional como: custo, desempenho na entrega, conformidade com as especificações, histórico de desempenho etc. De acordo com Cox e Watson (2004), esses critérios são utilizados para “ranquear” os fornecedores e classificá-los em diferentes categorias: A, B e C. Contudo, isso difere da finalidade dos modelos de segmentação de fornecedores encontrados na literatura, que são ferramentas estratégicas utilizadas para determinação e gestão de diferentes tipos de parcerias.

Desta forma, três teorias preliminares são testadas com relação aos critérios de segmentação/classificação:

- 1) A empresa utiliza apenas critérios estratégicos na segmentação de fornecedores, sua utilização se aproxima dos modelos relatados na literatura.
- 2) A empresa utiliza critérios operacionais na classificação de fornecedores, ela não faz uma segmentação conforme os modelos relatados na literatura.
- 3) A empresa não utiliza nenhum tipo de critério para classificação/segmentação de fornecedores, não há nenhuma classificação/segmentação estruturada de fornecedores.

Processo 2:

Na investigação para determinação dos critérios utilizados para a seleção e a avaliação dos fornecedores, as variáveis de pesquisa serão os próprios critérios de seleção e avaliação de fornecedores. Eles estão divididos em duas categorias: critérios qualitativos, *soft*, e critérios quantitativos, *hard* (ELLRAM, 1990). Os primeiros são fundamentais para o estabelecimento de uma parceria estratégica como: compartilhamento de informações, boa vontade em modificar produtos e processos, honestidade e integração. Suas mensurações são difíceis, justificando sua utilização mais restrita em relação os critérios quantitativos. Eles são utilizados apenas para seleção e avaliação dos parceiros estratégicos, não sendo necessários para os fornecedores de *commodities* (KRALJIC, 1983; KANNAN; TAN, 2002; CORREA, 2010).

A segunda categoria é a mais utilizada, são critérios quantitativos de natureza operacional, constituída por critérios mais fáceis de mensurar como: custo, desempenho de entrega, nível de qualidade especificada etc. Esses fatores são utilizados na seleção e

avaliação dos fornecedores em todas as categorias, contudo são mais importantes nos relacionamentos de curto prazo, conhecidos por *arms-length* (DYER; CHO; CHU, 1998; KANNAN; TAN, 2002).

Desta forma, duas teorias preliminares são testadas com relação aos critérios utilizados na seleção e avaliação de fornecedores. Elas se baseiam no uso adequado conforme a literatura:

1) Os critérios *soft* e *hard* **são** utilizados de acordo com a literatura, os primeiros restritos as parcerias estratégicas e os segundos para todos os fornecedores com destaque para os *arms-length*.

2) Os critérios *soft* e *hard* **não são** utilizados de acordo com a literatura, os primeiros restritos as parcerias estratégicas e os segundos para todos os fornecedores com destaque para os *arms-length*.

Processo 3:

Na investigação para determinação da existência de diferenças no relacionamento entre comprador e fornecedor em cada segmento, quatro variáveis de pesquisa, presentes no modelo proposto por Dyer, Cho e Chu (1998), foram analisadas:

1. Duração do contrato de fornecimento;
2. Quantidade de funções envolvidas no relacionamento;
3. Prestação de assistência ao fornecedor com programas de redução de custos e qualidade e
4. Quantidade de fornecedores qualificados para um mesmo componente.

De acordo com Bensaou (1999); Nellore Söderquist (2000) e Hayes et al. (2008), investimentos específicos no relacionamento são realizados quando comprador e fornecedor desenvolvem conjuntamente um produto. Diversos recursos, que só tem valor no relacionamento específico, são adquiridos e desenvolvidos por ambas as partes. Desta forma, a duração de um contrato de fornecimento deve ser: maior, para os fornecedores estratégicos que fornecem soluções customizadas; e menor, para aqueles que fornecem *commodities*, componentes padronizados. Segundo Dyer, Cho e Chu (1998), a diferenciação da duração dos contratos não deve ser determinada puramente pelo desempenho operacional como: custo unitário, conformidade com as especificações etc. Questões estratégicas devem ser predominantes.

Segundo Bensaou (1999), a interface entre as empresas pode ser simples, apenas entre o departamento de compras e o departamento de vendas do fornecedor, ou complexa, envolvendo diversos departamentos das duas organizações. A primeira situação é encontrada normalmente em uma relação *arms-length* e a segunda em uma parceria estratégica. Quanto mais estratégico a parceria, mais intensa deve ser a troca de informações, com estabelecimento de sistemas de EDI (*Electronic Data Interchange* - Troca Eletrônica de Dados) e rotinas de visitas e troca de pessoal (DYER et al., 1998; BENSAOU, 1999; LIKER; CHOI, 2004; HAYES et al., 2008). Assim, a prestação de assistência ao fornecedor com programas de redução de custos e qualidade é mais urgente para fornecedores estratégicos que fornecedores *arms-length* (KRALJIC, 1983; OLSEN; ELLRAM, 1997; CORREA, 2010).

Ter mais de um fornecedor qualificado para uma peça é uma maneira de exercer pressão competitiva nos fornecedores, impedir sua acomodação e estimular sua melhoria contínua (LIKER; CHOI, 2004). Entretanto, isso é muito difícil quando se trata de um item complexo cujo desenvolvimento foi parcialmente ou integralmente desenvolvido pelo fornecedor estratégico. Desta forma, a quantidade de fornecedores qualificados é maior para

itens padronizados, *commodities*, de fornecedores do segmento *arms-length*, que para itens customizados, de fornecedores do segmento estratégico (CORREA, 2010).

As teorias preliminares a serem testada, em função da variação dos valores dessas variáveis em cada segmento, são:

- 1) Existe diferença significativa no relacionamento de acordo com o segmento em que o fornecedor se enquadra.
- 2) Não existe diferença significativa no relacionamento de acordo com o segmento em que o fornecedor se enquadra.

A descrição de como a empresa segmenta sua base de fornecedores é baseada na validação das teorias preliminares desses três processos, conforme a Figura 2. Desta forma a caracterização de como a empresa segmenta sua base de fornecedores será constituída, das investigações sobre os três processos: 1) a utilização de critérios estratégicos ou operacionais para a criação de diferentes segmentos; 2) os tipos de critérios utilizados para seleção e avaliação de fornecedores em cada segmento e 3) as diferenças na gestão dos relacionamentos em diferentes segmentos.

3 Resultados e discussão

Processo 1

Formalmente, a empresa adota uma classificação de fornecedores em três categorias: A, B e C. Essa classificação é sistematizada e formalizada pelos registros do sistema de gestão da qualidade de suprimentos e manuais da qualidade. Os responsáveis por compras, qualidade e logística avaliam o fornecedor em 12 critérios, conforme a Tabela 1:

TABELA 1 - Flutuações dos níveis de produção ao longo da cadeia de suprimentos.

Critério	Função responsável
1. Comprometimento do fornecedor;	Compras
2. Aliança estratégica;	Compras
3. Liderança de preço;	Compras
4. Competitividade;	Compras
5. Prazo de entrega;	Compras
6. Posição estratégica;	Compras
7. Sistema da qualidade;	Qualidade
8. Planejamento da qualidade;	Qualidade
9. Serviço de entrega;	Logística
10. <i>Lead time</i> ;	Logística
11. Itens críticos de produção;	Logística
12. Parada de linha	Logística

O fornecedor avaliado recebe notas de 0 a 10 em cada um dos doze critérios. O sistema fornece diferentes pesos para os critérios e fornece uma classificação em uma das três categorias. Os critérios são tanto estratégicos como operacionais. Os estratégicos, como comprometimento do fornecedor, aliança estratégica e posição estratégica, são analisados pelo departamento de compras. Os critérios operacionais, como prazo de entrega e *lead time*, dependem das informações das auditorias e avaliação de desempenho de processo realizadas pelos departamentos de qualidade e logística.

As informações coletadas, principalmente pelos registros do sistema de gestão da

qualidade de suprimentos e os documentos levam a validade da teoria preliminar 2) **A empresa utiliza critérios operacionais na classificação de fornecedores, ela não faz uma segmentação conforme os modelos relatados na literatura.** A empresa consolida a pontuação de todos os critérios em uma única dimensão (escala) onde, de acordo com a pontuação total, é feita a classificação do fornecedor.

Um aspecto curioso encontrado nas entrevistas com os profissionais da empresa é a existência de uma classificação paralela e “informal” dos fornecedores. Nela as empresas são classificadas em parceiros e não parceiros. Embora não exista uma sistemática formalizada para essa classificação, nem mesmo a categorização formal pois não há uma categoria de “parceiro” presente nos registros da empresa, as diversas funções da empresa (compras, qualidade, engenharia do produto etc.) tratam na prática um fornecedor como parceiro ou não parceiro. Essa distinção “tácita” é feita baseada em critérios estratégicos como o fato do fornecedor ajudar no desenvolvimento de um item e o volume das compras.

Processo 2

De acordo com as entrevistas, todos os fornecedores são selecionados e avaliados seguindo o mesmo procedimento, composto pelas etapas: análise de perfil, questionário de avaliação preenchido pelo fornecedor, auditoria de processo, questionário de responsabilidade ambiental e avaliação do fornecedor. Esse procedimento está formalizado no manual da qualidade, no roteiro de desenvolvimento de fornecedores.

Segundo a apresentação do sistema de gestão da qualidade de suprimentos e documentos, todos os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados pelos mesmos critérios, apresentado na Tabela 1. A maioria são critérios *hard*, fáceis de mensurar, como: peças rejeitadas (PPM – Parte Por Milhão), custos etc., presentes principalmente nas etapas do questionário de avaliação preenchido pelo fornecedor e auditoria de processo. Entretanto, na tela de avaliação do fornecedor, diversos critérios *soft* são utilizados, como: comprometimento do fornecedor, aliança estratégica e posição estratégica. Apesar de serem de difícil mensuração, há uma diretriz que orienta a atribuição de notas que vão de 0 a 10 para cada critério.

Para o processo 2 do protocolo de pesquisa. As informações coletadas levam a validade da teoria preliminar 2) **Os critérios *soft* e *hard* não são utilizados de acordo com a literatura, os primeiros restritos as parcerias estratégicas e os segundos para todos os fornecedores com destaque para os *arms-length*.** Não foi identificada uma formalização de segmentação de fornecedores de acordo com a literatura, mas uma classificação onde todos os critérios foram considerados para sua determinação tanto os estratégicos (*soft*) como os operacionais (*hard*).

Processo 3

Foi verificada diferenças no relacionamento da empresa com o fornecedor dependendo da sua classificação, no sistema de gestão da qualidade de suprimentos. De acordo com documentos da empresa, os fornecedores classificados na categoria A são candidatos a uma relação mais duradora, seus produtos podem ser enviados sem restrição alguma. Eles são considerados para o fornecimento de componentes para novos produtos. Este é o nível ideal de classificação do fornecedor. Os fornecedores classificados na categoria B estão em um nível mediano de qualidade e precisam desenvolver um plano de desenvolvimento da qualidade para não serem rebaixados ou ficarem de fora de novos negócios, a manutenção do acordo de fornecimento passa por uma decisão gerencial. Os fornecedores classificados na categoria C possuem uma qualidade insuficiente e suas peças serão aceitas somente mediante inspeção 100%, o fornecimento deve ser interrompido até uma melhor classificação do fornecedor.

A classificação paralela dos fornecedores em parceiros e não parceiros, de acordo com a participação no desenvolvimento de um componente e o volume da compra, apresenta uma diferença no relacionamento em função da classificação do fornecedor. O fornecedor parceiro tem um relacionamento mais próximo à empresa, com diversos profissionais desta envolvidos em programas conjuntos de melhoria de processos. Nessas iniciativas *lean*, profissionais das áreas de qualidade, manufatura e logística da empresa compradora auxiliam os profissionais do fornecedor a melhorar a eficiência dos seus processos e a qualidade no fornecimento. Esses programas são exclusivos para os fornecedores parceiros, aqueles não considerados parceiros não recebem este tratamento.

Para quantidade de fornecedores qualificados, a empresa apresenta diferentes posicionamentos. Para itens críticos e de alto volume, ela mantém mais de um fornecedor para cada tipo de peça fornecida; enquanto, para itens injetados simples, ela possui apenas um fornecedor para cada tipo de peça.

Para o processo 3 do modelo lógico de investigação, as informações coletadas levam a validade da teoria preliminar **1) Existe diferença significativa no relacionamento de acordo com o segmento em que o fornecedor se enquadra**. Apesar de existir um sistema formal que utiliza diversos critérios unificados, inclusive operacionais, em uma única dimensão para a classificação dos fornecedores em categorias A, B e C e outra categorização informal dos fornecedores em parceiros e não parceiros; em ambos foi verificado uma diferença significativa no relacionamento em função das categorias. No primeiro, os fornecedores “A” tem preferência no fornecimento em novos negócios, e uma duração maior dos contratos. No segundo, o relacionamento com os parceiros são mais intensos com desenvolvimento de programas *lean* em conjunto. Para a quantidade de fornecedores qualificados, foi verificado uma outra forma de classificação dos fornecedores, cuja preocupação maior é a criticidade da peça. Embora tenha sido verificado uma diferença nos relacionamentos da empresa de acordo com o segmento devido por diferentes formas de classificação, não existe uma segmentação formal capaz de fornecer diretrizes relacionadas simultaneamente as quatro variáveis: 1) duração do contrato de fornecimento; 2) quantidade de funções envolvidas no relacionamento; 3) prestação de assistência ao fornecedor com programas de redução de custos e qualidade e 4) quantidade de fornecedores qualificados para um mesmo componente.

A Figura 3 mostra os resultados das análises nos 3 processos relacionados a segmentação da base de fornecedores. O foco para validação das teorias preliminares mostradas na base da figura é o sistema de gestão da qualidade de suprimentos e seus documentos, pois estes evidenciam uma sistematização e formalização dos procedimentos na empresa.

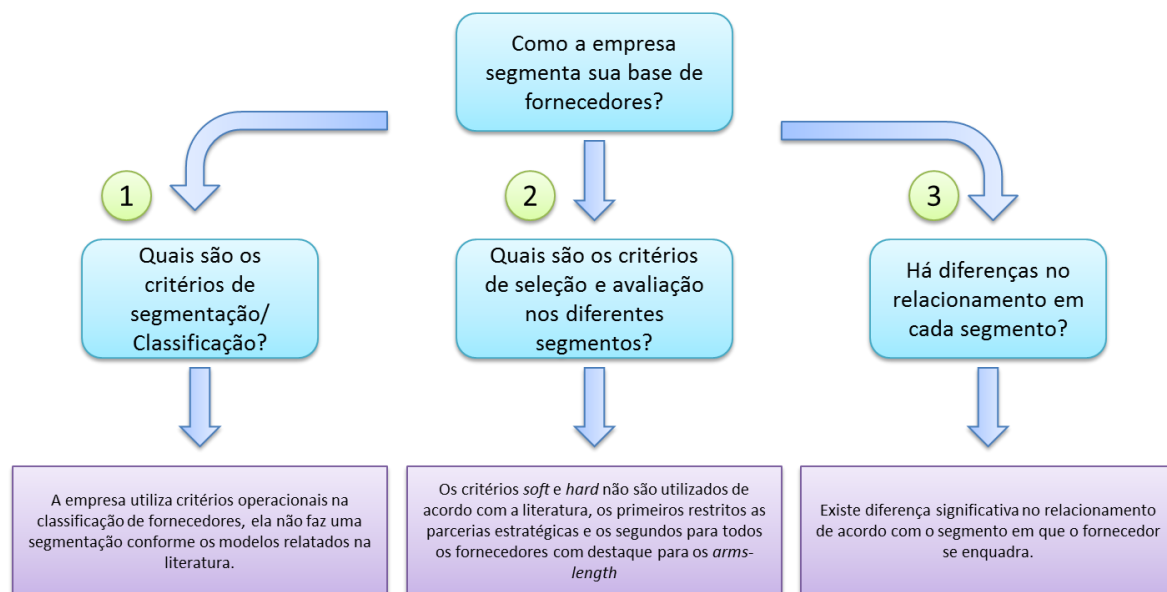


FIGURA 3 – Caracterização da segmentação da base de fornecedores.

Desta forma, verifica-se que **a empresa não segmenta sua base de fornecedores conforme os modelos levantados na literatura**. Em seus procedimentos, a empresa não faz uma segmentação baseada apenas em critérios estratégicos (processo 1); o uso de critérios estratégicos e operacionais não é empregado em conformidade com o segmento de fornecedores (processo 2); existe uma diferença no relacionamento de acordo com o segmento em que o fornecedor se enquadra, mas foi verificado diferentes forma de categorização dos fornecedores e não apenas uma segmentação estratégica geral formalizada.

Apesar de existir uma categorização plenamente consolidada no sistema de gestão da qualidade de fornecedores da empresa, ela difere dos modelos de segmentação/portfólio levantados na literatura. As categorias não são formadas pela combinação de critérios estratégicos internos (importância da compra) e externo (complexidade do mercador fornecedor), como nos modelos de Kraljic (1983) e Olsem e Ellram (1997), mas pela pontuação unificada de diversos critérios estratégicos e de desempenho operacional.

A seleção e avaliação dos fornecedores não é realizada conforme sugerido por Kannan e Tan (2002), com critérios estratégicos, mais difíceis de avaliar, voltados apenas para os fornecedores estratégicos. Tanto os critérios estratégicos como os de desempenho operacionais são utilizados para seleção e avaliação de todos os fornecedores, que seguem o mesmo procedimento.

O relacionamento com os fornecedores seguem diferentes diretrizes de acordo com a sua categoria. Entretanto a categorização utilizada não ocorre conforme Dyer, Cho e Chu (1998), pois a duração dos negócios é fortemente influenciada pelo desempenho operacional e a intensidade do relacionamento, programas de qualidade e redução de custos e quantidade de fornecedores qualificados são determinados por outras formas de categorização, não sistematizadas e formalizadas pelo sistema de gestão da qualidade de fornecedores.

4. Considerações Finais

Apesar do modelo de portfólio/segmentação de fornecedores constituir um ferramenta simples para uma gestão diferenciada na base de fornecedores e a empresa estudada ser uma multinacional pertencente a um setor com tendência a desverticalização, o estudo de caso mostrou que esta técnica não é utilizada nessa organização conforme o levantamento

bibliográfico. Ao invés disso, um sistema de pontuação geral dos fornecedores está plenamente consolidado por meio do sistema de gestão da qualidade de fornecedores. Entretanto, esta ordenação dos fornecedores nas categorias A, B e C, em uma escala que unifica tanto critérios estratégicos como de desempenho operacional não atende plenamente todas as demandas da gestão de fornecedores. Uma evidência é a determinação dos parceiros para iniciativas *lean* e quantidade de fornecedores qualificados para o suprimento de um mesmo item determinados por outras formas de categorização de fornecedores, que não estão formalizadas pelo sistema de gestão da qualidade de fornecedores.

Apesar das limitações de ser um estudo de caso em uma única organização, o trabalho mostra que apesar do modelo de portfólio/segmentação de fornecedores não ser utilizado, existe uma lacuna que poderia ser preenchida com seu uso estruturado. Um trabalho futuro poderia ser a investigação de por que a empresa utiliza um sistema de pontuação unificado, mas permite uma classificação informal de fornecedores parceiros e não parceiros, ao invés de utilizar um modelo de portfólio/segmentação conforme a literatura.

Referências

- ARNOLD, U. New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v 6, n 1, p 23-29, 2000.
- BENSAOU, M. Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 35-44, 1999.
- CERRA, A. L.; MAIA, J. L.; ALVES FILHO, A. G. Estratégias tecnológicas em cadeias de suprimentos do setor de linha branca. *Revista Gestão Industrial*. v. 4, n. 4, p 155-175, 2008.
- CORRÊA, H. L. *Gestão de redes de suprimento: Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado*. São Paulo: Atlas, 2010.
- COX, A.; WATSON, G. Top tools: one-hit wonders or lasting classics? *Supply management*, nov 4, v 9, n 22, p 20-23, 2004.
- DUBOIS, A; PEDERSEN, A. Why relationships do not fit into purchasing portfolio models – a comparison between the portfolio and industrial network approaches. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, n 8, p 35 – 42, 2002.
- DYER, J. H.; CHO, D. S.; CHU, W. Strategic supplier segmentation : The next “ best practice ” in supply chain management. *California Management Review*, v. 40, n. 2, 57-77, 1998.
- ELLRAM, L. M. The supplier selection decision in strategic partnerships. *International Journal of Purchasing and material management*, v. 26, n 4, p 8-14, 1990.
- GELDERMAN, C. J.; WEELE, A. J. Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v 9, n 5-6, p 207-216, 2003.
- HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. *Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva*. Porto Alegre/RS: Artmed Editora S/A, 2008.
- KANNAN, V. R.; TAN, K. C. Supplier selection and assessment: their impact on business performance. *The Journal of Supply Chain Management*. v 38, n 4, p 11-21, 2002.
- KRALJIC, P. Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*, set-oct, p. 109-117, 1983.
- LIKER, J. K.; CHOI, T.Y. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, v. 82, n10, p 102–112, 2004.
- NELLORE, R. SÖDERQUIST, K. Portfolio approaches to procurement: analyzing the missing link to specifications. *Long Range Planning*, v 33, n 2, p 245-267, 2000.
- OLSEN, R. F.; ELLRAM, L. M. A portfolio approach to supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, v 26, n 2, p 101-113, 1997.
- PAGELL, M.; WU, Z.; WASSERMAN, M. E. Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing. *Journal of Supply Chain Management*, v 46, n 1, p 57-73, 2010.

YIN, R. K. *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.