

O PAPEL ESTRATÉGICO DA FUNÇÃO COMPRAS NO GERENCIAMENTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ENFOQUE NO RELACIONAMENTO COMPRADOR FORNECEDOR.

Etienne Cardoso Abdala

Mestranda em Engenharia de Produção. e-mail: abdala@sc.usp.br
Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo.

Daisy A. N. Rebelatto

Professora Doutora do Departamento de Engenharia de Produção.
e-mail: daisy@prod.eesc.sc.usp.br
Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo

Abstract

Relates the supply's role evolution from a traditional vision to a strategic function, explaining the importance of this view to the contemporary methods of purchasing. Presents the supply chain management's conceptualization, focusing the objectives and characteristics of the relationships between buyers and suppliers in the chain. Discuss the development of researches and studies about the treatment of selection's criterions that could determine the choices of potential sources that result in partnerships systems.

Key words: strategic function, supply chain management, relationships.

Área Temática: Gestão da Produção

1. Introdução

A partir dos anos noventa, assuntos como cadeia de suprimentos e relacionamento fornecedor-cliente, têm recebido destaque na literatura sobre engenharia e gestão dos processos de produção. Como resultado de estudos na área, pode ser observado o surgimento de conceitos importantes como *Supply Chain Management*, que é nacionalmente conhecido como Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos.

Teoricamente, o gerenciamento da cadeia de suprimentos representa uma nova ferramenta de gestão que considera como um dos aspectos primordiais para sua implementação, a integração entre todas as áreas funcionais da empresa, bem como desta com as outras organizações que estão presentes tanto no ambiente interno de seu sistema produtivo, como em seu ambiente externo. Este novo modelo de gestão envolve uma moderna concepção, direcionando a função de suprimentos ao alcance das estratégias globais propostas pela empresa. Para tanto, assume a responsabilidade de assimilar um ideal estratégico na consecução das atividades relacionadas a compras e no estabelecimento de relacionamentos mais concretos entre a empresa e seus fornecedores.

CHRISTOPHER (1997) defende a idéia de que quanto mais próximo o relacionamento entre fornecedor e comprador, maiores as chances de desenvolverem suas habilidades em conjunto e individualmente. Isso representa uma das maiores características provenientes da prática do *Supply Chain Management (SCM)*. Portanto a atenção das organizações volta-se para a busca de fontes que consigam proporcionar a integração, a melhoria de desempenho dos agentes envolvidos e a formação de parcerias com a empresa compradora.

Com isso, o objetivo do artigo é traçar uma ligação entre a abordagem estratégica da função suprimentos e o gerenciamento da cadeia de suprimentos, enfocando o relacionamento entre as empresas fornecedoras e compradoras e a formação de parcerias como requisitos para a prática do sistema.

2. O Papel Estratégico da Função Suprimentos

Nos primórdios do século XX, a função suprimentos caracterizava-se por uma série de atividades que se referiam apenas à aquisição de materiais ou serviços. Foi mesmo a partir da I e II Guerra Mundial que as empresas, principalmente americanas e japonesas, começaram a refletir sobre a necessidade de se comprar com maior rapidez e eficiência.

Segundo LEENDERS & FEARON (1997), nos anos 70 as técnicas para se realizar a atividade de compras tornaram-se mais refinadas, e as pessoas já participavam de treinamentos de capacitação a fim de otimizar as decisões de compra. A crescente automação, a busca pela redução dos custos de produção e a evolução dos sistemas de informação também foram fatores que proporcionaram um redimensionamento da estrutura que incorporava a função de suprimentos DOBLER & BURT (1996).

Já na década de noventa, ocorreu uma evidente mudança nos fundamentos básicos da antiga e tradicional função de compras. Neste momento, a função sofre uma transição na sua estrutura, adquirindo conceitos gerenciais e um maior enfoque estratégico de objetivos.

A ação de adquirir produtos (bens ou serviços) tem sido considerada por diversos especialistas como uma das funções básicas mais comuns e essenciais a todas as organizações DOBLER & BURT (1996). Devido a esse fato, a partir dos anos noventa, a área de suprimentos passou a situar-se entre as grandes divisões de uma corporação.

Após a constatação da importância da função suprimentos para a eficiência do sistema produtivo, e sua inserção no contexto do todo organizacional, pode-se considerar a implantação de novos sistemas de gestão que possuem como característica marcante o estabelecimento de estratégias que se alie ao objetivo global da empresa.

A prática de novos conceitos referentes à gestão da função suprimentos salienta ainda mais o seu papel estratégico como um meio para se atingir um desempenho eficiente. A contribuição da área de suprimentos para o progresso e desenvolvimento da organização é proporcional a dedicação que a mesma aplica às tarefas específicas de compras, e depende muito também da maneira como a empresa percebe a função como negócio estratégico HARDING & HARDING (1991).

Ainda, enfatizando a contribuição da função suprimentos para a organização, DUARTE & MARTINS (1993) indicam que se a atividade de compras é gerenciada e organizada de maneira eficiente, sua realização oferece uma grande contribuição para os objetivos e estratégias da empresa, pois a função atinge diretamente e incisivamente quase todos os setores da fábrica, em particular o setor produtivo.

A relevância da função suprimentos é bem explicitada por LEENDERS & BLENKHORN (1991), que reforçam a idéia de que a função contribui significativamente para os objetivos e estratégias da organização somente se estiver corretamente organizada e gerenciada, já que o ato de suprir alguma necessidade é uma constante em qualquer sistema operacional.

O que se identifica, portanto, como sendo uma tendência da função suprimentos, é seu novo caráter estratégico. Este novo enfoque estratégico da função suprimentos determina a transição do conceito de compras para o de gerenciamento de suprimentos. Para LEENDERS & FEARON (1997) o foco está na integração das atividades de compras e do gerenciamento

das tarefas referentes a suprimentos em conjunto com o processo global dos negócios da empresa. Isto representa uma mudança de uma estrutura tática tradicional para uma estrategicamente orientada para processos.

Esta mudança indica que houve a interferência de variáveis que provavelmente provocou uma reestruturação da área. É importante salientar quais são as variáveis organizacionais que motivaram a elaboração de conceitos que buscam caracterizar o papel estratégico de compras.

Segundo DUARTE & MARTINS (1993), os fatores que estão levando às mudanças na execução das atividades relacionadas à função suprimentos são, principalmente, de ordem tecnológica e de processo, como a competitividade, o surgimento de novas tecnologias de processo e produto, a ênfase na qualidade e produtividade, as tendências de subcontratação de fornecedores e uso de sistemas just-in-time. A análise sobre esses fatores indica que a função está se estruturando de maneira estratégica, ou seja, busca planejar as atividades a fim de alcançar objetivos estratégicos à organização com a finalidade de tornar-se competitiva no mercado.

Por meio da análise das informações concernentes às atividades de compras, pode-se dizer que competitividade é o fator de alavancagem para que se utilize uma filosofia estratégica de suprimentos, de modo que esta seja aliada às metas e objetivos propostos pela organização, e integrada com as outras áreas funcionais da empresa, para a sua sobrevivência no mercado.

Como o ambiente externo exige que uma organização esteja sempre adiante de outras que sejam suas concorrentes, a empresa tem que estar consciente da necessidade de ampliação de suas competências. CHRISTOPHER (1997) comenta que as companhias estão enfrentando muitas dificuldades em atuar no mercado, devido à intensa globalização da concorrência. Destaca ainda que as organizações devem procurar desenvolver estratégias que se tornem vantagens competitivas, e que isto é otimizado ainda mais se a empresa estabelecer e se integrar em uma ampla cadeia de suprimentos, pois desta maneira consegue ser mais eficiente e eficaz que os concorrentes.

A adoção de um papel estratégico por parte da área de suprimentos reflete a busca pelo desenvolvimento de vantagens competitivas, e representa o primeiro passo para a aplicação de um sistema de gestão que possa assimilar todas as modificações concernentes a essa reestruturação da função compras. Essa mudança de estruturação sofrida, aliada à agregação do caráter estratégico, passa a denominar-se ‘gerenciamento de suprimentos’ (supply management).

O gerenciamento de suprimentos é uma das atividades inseridas no gerenciamento da cadeia de suprimentos, e focaliza o relacionamento comprador-fornecedor, como indica LEENDERS & FEARON (1997). O estudo e a construção dos elos da cadeia de suprimentos, bem como seu funcionamento e gerenciamento são aspectos indispensáveis para se compreender a mudança do papel da função de compras, e a necessidade de se desenvolver e manter um relacionamento saudável e produtivo entre a empresa compradora e fornecedora.

3. O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos

É extremamente relevante, para a compreensão da evolução do processo de compras, comentar-se sobre as modernas referências e conceitos que envolvem o gerenciamento da cadeia de suprimentos, ou como é conhecido internacionalmente, *supply chain management*. Faz-se necessário portanto, referenciar algumas citações de autores especialistas na área,

expondo seus julgamentos sobre como interpretam os conceitos da gestão da cadeia de suprimentos.

Uma das práticas que precedeu a criação de um conceito que abordasse uma estrutura de cadeias de suprimento surgiu há algum tempo no mundo oriental, mais especificamente no Japão. COX (1999) afirma que algumas vezes a prática do gerenciamento da cadeia de suprimentos parece ser nada mais do que uma tentativa de reaplicar, em uma variedade de produtos e serviços da cadeia, a abordagem de gerenciamento de recursos externos originalmente utilizado pela Toyota, também conhecida como produção enxuta.

No entanto, RICH & HINES (1997) explicitam que o conceito de gestão da cadeia de suprimentos é centrado na reestruturação organizacional e se estende ao desenvolvimento de uma cultura colaborativa, envolvendo também um forte senso de integração de todas as atividades que controlam o tempo e a sincronização do fluxo de materiais.

Na tentativa de definir o conceito de uma forma mais simples, WOOD JR & ZUFFO (1998) interpretam o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um método elaborado para integrar e correlacionar todas as atividades de produção, visando a sintonia entre todas as áreas envolvidas, de forma a minimizar custos e ciclos e maximizar o valor a ser percebido pelo cliente final, e assim eliminar algumas barreiras entre os vários departamentos da organização.

SLACK et al. (1997) define cadeias de suprimentos como os inúmeros ramos de unidades produtivas que permanecem ligadas entre si, e por onde fluem bens e serviços, internamente e externamente à organização. A gestão desta cadeia de suprimentos envolve mais do que apenas uma gestão de logística, pois além de coordenar e integrar todos os elos participantes do processo de produção, apresenta um caráter amplo e estratégico de longo prazo, envolvendo desde o fornecimento de matérias-primas, até a montagem, produção e distribuição, resultando nos clientes finais.

Seguindo a mesma linha de pensamento, PIRES (2000) comenta que a gestão da cadeia de suprimentos representa uma fronteira para empresas que desejam obter vantagens competitivas, e seu conceito abrange uma visão ampla, atualizada e holística da administração de materiais aliada a gestão estratégica e integrada de toda a cadeia produtiva.

Para RICH & HINES (1997) o campo de estudo conhecido como gerenciamento da cadeia de suprimentos representa uma ‘encruzilhada’, onde várias outras disciplinas acadêmicas convergem. O interesse pelo estudo nesta área, em específico, apresentou um significativo aumento em meados dos anos oitenta, quando os benefícios de um sistema de parceria, entre a organização e os setores que prestam serviço a ela foram identificados.

De acordo com todos os autores anteriormente citados, a definição básica do gerenciamento da cadeia de suprimentos refere-se principalmente a gestão integrada de todos os elos que formam a cadeia produtiva, com compartilhamento de informações e materiais que fluem pelas unidades participantes até alcançar o usuário final. Desta maneira, pode-se afirmar que o gerenciamento da cadeia de suprimentos é uma ferramenta que busca a conciliação de todas as áreas da empresa a fim de atingir o objetivo principal, que é a satisfação tanto dos clientes internos à cadeia como dos externos, que são os usuários finais.

Sob certo aspecto, portanto, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos representa uma ferramenta básica de logística, envolvendo preocupações mais amplas como as atividades relacionadas ao marketing da empresa. Segundo GARCIA & CAMPOS (1999), a técnica teve origem nos Estados Unidos na década de 80, a partir de um sistema compartilhado pela empresas Wal Mart e Procter & Gamble, denominado EDI (*Electronic Data Interchange*), por onde fluíam informações sobre a quantidade vendida de fraldas descartáveis e o número disponibilizado no estoque. O objetivo era permitir entregas mais rápidas a menores custos.

Muitas vezes a implantação de um sistema de gerenciamento de suprimentos de uma cadeia implica também na adoção de outros tipos de conceitos e ferramentas, como o just-in-time, *outsourcing*, sistemas de logística integrada, EDI (*Electronic Data Interchange*, citado anteriormente), ECR (*Efficient Consumer Response*), ERP (*Enterprise Resource Planning*). Na grande maioria dos casos, a utilização destes tipos de ferramentas que se baseiam em sistemas e programas de informática, pode comprovar uma forte tendência pela disponibilização de informações, incorrendo assim na integração de unidades e atividades entre as empresas participantes.

Essa ‘integração’ pressupõe, de uma certa maneira, a necessidade de se estabelecer um contato maior, não somente entre as áreas internas à organização, mas também com os outros agentes que compõem o seu ambiente externo e que, evidentemente, participam da formação de sua cadeia de suprimentos.

Dentre as inúmeras definições de *supply chain management*, BOWERSOX & CLOSS (1996) destacam a idéia de que a noção básica do gerenciamento da cadeia de suprimentos é estabelecida na crença de que a eficiência pode ser melhorada por meio da troca de informações e pela união no sentido de cooperação, transformando-se assim em uma nova corrente. Essa corrente estimula a colaboração e o interesse na formação de sólidos relacionamentos na cadeia de suprimentos.

É preciso ressaltar que o foco do gerenciamento da cadeia de suprimentos engloba todo o processo de produção, incluindo não somente o relacionamento da empresa com seus fornecedores, mas também com os seus clientes intermediários e finais PIRES (2000).

Especificamente, o desenvolvimento do relacionamento fornecedor e comprador por meio da utilização de sistemas de colaboração, objetiva aumentar a satisfação dos clientes internos e como consequência, a dos externos, tendo também como uma de suas prioridades a busca pela redução dos custos de produção, como forma de garantir maiores vantagens competitivas e aumentar a participação da empresa no mercado. Segundo GARCIA & CAMPOS (1999) uma das principais metas da gestão da cadeia é reduzir os custos logísticos e os níveis de estoque, o que leva a organização a adotar novos métodos de custeio, resultando desta forma, em modificações de ordem funcional.

O que acontece, na verdade, é que todos os conceitos que se referem à prática do SCM (*supply chain management*) procuram meios de agregar valor ao produto final. COX (1999) afirma que, de fato, sob uma perspectiva empreendedora, o ideal em qualquer empresa é ser capaz de se colocar em uma posição, onde tanto clientes como as outras organizações, dentre estas, fornecedores e competidores, possam extrair dela seu valor, e ao mesmo tempo, conseguir agregá-lo para a própria empresa.

Essa agregação de valor é mais facilmente atingida se as organizações envolvidas atuarem em um esforço conjunto, como cooperativas, partilhando conhecimentos, informações e muitas vezes até mesmo estratégias e objetivos. Assim, a empresa-chave consegue fazer com que todas as outras trabalhem a seu favor, e também a favor de si mesmas.

Entretanto, para que se possa desenvolver um relacionamento com benefícios para ambos os lados, e que resulte em toda uma estrutura de colaboração, é necessário mais do que o simples desejo de ambas. É preciso verificar a compatibilidade entre elas, no que se refere a anseios e requisitos. Em casos como este, seria interessante a realização de uma análise mais criteriosa com relação à fonte com a qual a empresa compradora aspira manter um relacionamento a longo prazo.

4. O Relacionamento Fornecedor x Comprador (*supplier x buyer*) na cadeia de suprimentos

4.1. Características

O sistema de produção de uma empresa, no que concerne apenas ao canal de fornecimento, pode apresentar inúmeras fontes ou um número reduzido das mesmas. Em uma organização que busca a prática da gestão da cadeia de suprimentos, o enfoque quanto à função suprimentos está no relacionamento entre a firma compradora e a fornecedora.

KEKRE et al. (1995) suportam a tese de que a literatura existente engloba tanto a existência da multiplicidade das fontes como a sua limitação. No entanto, reforçam que muitas vezes a opção por um número limitado de fornecedores direciona a empresa a conseguir mais qualidade e menor custo dos produtos adquiridos, porque essa restrição resulta em uma melhor coordenação e comunicação, que garante vantagens competitivas sobre outras empresas concorrentes.

As bases de um bom relacionamento indicam, neste caso, um comportamento de ajuda mútua, ou seja, o compartilhamento de conhecimentos, informações e necessidades. Analisando sob esta ótica, percebe-se que quanto maior for o número de fornecedores com as quais a empresa deseja trabalhar, mais difícil será a manutenção de relacionamentos saudáveis e eficientes, pois seria impossível gerenciar de forma satisfatória todos eles.

Para SHIN et al. (1999), o modo como se deve estruturar o sistema produtivo, exige que haja o desenvolvimento de um bom relacionamento das empresas com seus fornecedores no interior da cadeia, utilizando termos de gerenciamento orientado a fim de descrever esforços necessários para criar e operar em um ambiente onde o comprador e a fonte se interajam de modo coordenado. Destacam como principais características do sistema, o contrato de relacionamento de longo prazo, o envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de novos produtos do seu cliente, a redução do número de fornecedores e o foco na qualidade como prioridade número um na avaliação da performance de cada um no momento da seleção.

O elo entre a realização de compras estratégicas e a relação entre comprador e fornecedor é explicada por CARR & PEARSON (1999). Quando a característica básica do ambiente é a grande quantidade de fontes de suprimento, isto significa que a relação estabelecida entre as empresas envolvidas é a de adversários. Já, se o ambiente apresenta um número reduzido destas fontes, isto representa uma relação de cooperação, mantida por um longo período de tempo, determinando assim seus fornecedores chaves.

As firmas que se relacionam com um menor número de fontes são aquelas que geralmente realizam planejamento estratégico de longo prazo, e consideram a função de suprimentos como uma ferramenta estratégica fundamental para seu desenvolvimento. Portanto são estes modelos de empresas que conseguem aliar a visão estratégica da função de suprimentos com a possibilidade de haver colaboração entre elas e seus fornecedores essenciais.

É de se supor, portanto, que a redução da quantidade de fontes também se caracteriza como um fator básico na construção de uma cadeia de suprimentos eficiente. Apesar da limitação que se tem com a utilização de alguns poucos fornecedores, no que se refere a possíveis atrasos de entrega e ausências de abastecimento, o moderno conceito de gestão abordado pelo supply chain management incentiva a conservação das boas relações com poucos e até mesmo com um fornecedor exclusivo. A limitação do número de fontes estimula uma maior agilidade na comunicação e na conciliação de objetivos e estratégias.

HARTLEY; ZIRGER; KAMATH (1997) comprovam a hipótese de que, uma ótima comunicação entre o comprador e suas fontes durante o desenvolvimento de um novo produto, melhora muito a performance do fornecedor com relação às exigências feitas pela empresa que está adquirindo o produto, facilitando a coordenação das atividades, e implica em um compartilhamento de dados em tempo real, permitindo que o fornecedor, assim como o comprador, esteja capacitado para responder mais prontamente às mudanças inevitáveis que ocorrem durante o desenvolvimento de produtos

É possível perceber então, a necessidade de unir forças, para que ambas obtenham vantagens, minimizando o aspecto concorrencial. Conseqüentemente, a busca por uma parceria denota que a empresa que deseja adquirir vai optar por poucos ou por uma só fonte, com a evidente exigência de confiabilidade na troca de informações. Sendo assim a confiança é um dos fatores mais importantes a serem considerados quando se deseja estabelecer um vínculo duradouro com um fornecedor.

4.2. Objetivos

Segundo KAIBARA (1998) a área de compras, tradicionalmente, executa atividades que buscam estabelecer uma concorrência de preços entre os fornecedores, com o intuito de reduzir os custos das mercadorias a serem adquiridas, ou mesmo manter um certo nível de preço desejado. Este estilo operacional gera controles burocráticos, onde fornecedores se sentem até mesmo ameaçados de perderem seus clientes, devido ao alto número existente de fontes.

Geralmente, o objetivo de se manter contratos de longo prazo com fornecedores é o de criar parcerias e obter vantagens com o compartilhamento das informações e no resultado do produto final. Afinal, por meio destas parcerias a empresa pode até mesmo interferir no desenvolvimento de um produto que deseja adquirir. CHOI & HARTLEY (1996) salientam que as partes integrantes do sistema de gestão da cadeia de suprimentos tendem a desenvolver longos contratos de relacionamentos.

CHRISTOPHER (1997) destaca que, a razão principal pela qual uma cadeia de suprimentos se torne ineficiente, é justamente a ausência de integração e coordenação das partes integrantes da cadeia. É preciso que as organizações desenvolvam relacionamentos mais estreitos com seus fornecedores, estabelecendo sistemas de parcerias para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, pois neste caso as chances das habilidades de cada uma das partes serem utilizadas em benefício mútuo são bem maiores. Buscando conciliar essa integração com os objetivos do estabelecimento de relacionamentos mais próximos, KRAJEWSKI & RITZMAN (1993) afirmam que o tipo de relação a ser mantida por um comprador com seu fornecedor se transforma em um instrumento de importância estratégica para toda a empresa.

A manutenção de um bom relacionamento com seus fornecedores, e o desenvolvimento de parcerias proporciona à empresa várias vantagens. Segundo KRAJEWSKI & RITZMAN (1993) as parcerias favorecem a redução do número de fornecedores, o que auxilia a firma compradora, pois esta orientação cooperativa representa troca de informações relacionadas a compras futuras, onde as fontes tornam-se uma extensão da empresa compradora. Por outro lado, essa redução permite que os fornecedores realizem uma previsão de demanda mais eficiente e confiável, onde os compradores estão aptos a dar sugestões de maneiras para melhorar as operações dos fornecedores.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos incentiva portanto a busca pela limitação da quantidade de fontes, promovendo uma aproximação entre comprador e fornecedor, e a construção de vínculos mais promissores que resultam nas parcerias. Reforçando esta

característica básica do gerenciamento da cadeia de suprimentos, EULÁLIA et al. (2000) comenta que este tipo de gestão só irá realizar um planejamento holístico, se os fornecedores, que se tornarão futuros parceiros, tiverem sido selecionados da forma mais acertada, de modo que também se sintam comprometidos com o objetivo global, que é a otimização do todo.

O objetivo primordial no desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com fornecedores e a consequente formação de parcerias, é tornar a gestão da produção mais dinâmica e eficiente, por meio da adoção de estratégias para a execução da função suprimentos, e obviamente, conseguir alcançar a satisfação das empresas que constituem a cadeia de suprimentos (consumidores internos) bem como do cliente externo (usuário final).

5. Considerações Finais

Por meio do levantamento bibliográfico relatado, pode-se considerar que o foco no aspecto da relação entre a empresa compradora e a fornecedora em uma cadeia de suprimentos, está na construção de sistemas de parcerias, ou seja, na colaboração mútua. No entanto, vários estudos indicam que para que isso se concretize, é preciso que a organização que esteja no centro do sistema produtivo, e que portanto está envolvida por todas as outras empresas, se conscientize da necessidade de redução do número de fornecedores com quem irá se relacionar.

A alternativa de utilizar apenas uma fonte pode tornar o cliente mais dependente, e assim o fornecedor teria certo poder para exercer um domínio mais abrangente sobre a empresa compradora, conseguindo assim manipular mais facilmente as situações a seu favor. Isso comprova que a seleção por uma ou mais fontes é uma etapa muito importante para que a formação destas parcerias seja efetuada de uma forma eficiente e benéfica para ambas as partes. Esse processo de seleção dependerá muito da necessidade de aquisição e da situação em que está sendo efetuada a compra.

KEKRE et al. (1995) relatam que, muitas vezes, os riscos que acompanham a opção pela redução das fontes, não são compatíveis com a estratégia adotada pela empresa, podendo criar situações não desejadas. Reforçam a necessidade de se desenvolver pesquisas empíricas com várias indústrias, com a finalidade de testar a redução ou ampliação do número de fornecedores e sua relação com a qualidade e os custos. SLACK et.al (1996) indica que, se por um lado a opção por uma única fonte gera melhor comunicação, comprometimento e cooperação, por outro lado pode trazer maior vulnerabilidade em situações de falhas no fornecimento e forçar alta dos preços dos produtos vendidos.

Parece necessário, então, que as empresas, de qualquer ramo, seja indústria ou prestadora de serviços, além de buscarem solidificar essas parcerias, devam ter, também, como objetivo, a investigação e especificação de critérios que buscam avaliar seletivamente uma determinada fonte. Por isso é fundamental que as organizações, e principalmente a área responsável pelo processo de decisão e seleção das fontes, busquem compreender e entender as condições que favorecem a redução na base da cadeia de suprimentos, com o objetivo de utilizá-la como ferramenta estratégica e resultando na formação de sistemas de parceria.

Alguns especialistas na área, como LEENDERS & FEARON (1997), BAILY et al. (2000), VERMA & PULLMAN (1998) e KRAJEWSKI & RITZMAN (1993), têm desenvolvido estudos no sentido de suprir a necessidade do estabelecimento de critérios utilizados pelas empresas para a seleção de fornecedores. Para esses autores, a percepção dos gerentes de suprimentos, responsáveis pela avaliação dos critérios no processo de seleção, é baseada na habilidade dos fornecedores em oferecer serviços ou produtos que apresentem as quantidades, qualidades, preços e entregas em conformidade com os objetivos de compras.

No entanto, por meio destes estudos, é possível perceber que as decisões de compras e o processo de avaliação de fornecedores potenciais ainda estão fortemente relacionados ao modelo tradicional da função de compras, onde não são encontrados outros atributos que envolvem o histórico, o comportamento e a capacidade tecnológica das fontes, que possivelmente são itens que afetam e influenciam muito na tomada de decisão. O que existe é ainda uma carência muito grande, principalmente no que se refere às organizações brasileiras, da realização de pesquisas, que considerem, além dos critérios considerados essenciais (caso da qualidade, quantidade, entrega e preço), outros aspectos igualmente importantes para o processo seletivo, que fazem parte da realidade nacional, em termos de gestão de negócios, especificamente para o desenvolvimento de relacionamentos e parcerias entre as empresas e seus fornecedores.

6. Bibliografia

BAILY et al. **Compras: princípios e administração**. São Paulo, Atlas: 2000

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logistical management: the integrated supply chain process**. 1^a ed, Mc Graw-Hill: 1996.

CARR, A. S., PEARSON, J. N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 497-519, February, 1999.

CHOI, T. Y.; HARTLEY, J. L. An exploration of supplier selection practices across the supply chain. **Journal of Operations Management**, v. 14, p. 333-343, May, 1996.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo, pioneira: 1997.

COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 4, p. 167-175, 1999.

GARCIA, M. F.; CAMPOS, L. H. R. O supply chain management é um reflexo de um novo padrão de organização industrial ou apenas um novo método de redução do ciclo de capital? **II Jornada de Economia Política do Capitalismo Contemporâneo**. 1999.

Disponível em URL: <<http://www.eco.unicamp.br/asp-scripts/anpec/textos/ne4/a14.pdf>> consultado em maio de 2001.

DOBBLER, D.; BURT, D. **Purchasing and supply management**. 6^a ed, New York, Mc Graw-Hill:1996.

DUARTE, A. L. C. M.; MARTINS, M. F. As novas tendências da função suprimento. In: **XIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. Florianópolis. **Anais**, v. 2., São Paulo, ABEPROM, p. 1268-1272, 1993.

EULÁLIA, L. A. S.; BREMER, C. F.; PIRES, S. R. I. Outsourcing estratégico como uma prática essencial para uma efetiva supply chain management. (CD ROM). In: **XX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**. São Paulo. **Anais**. São Paulo, ABEPROM, 2000.

HARDING, M.; HARDING, M. L. **Purchasing**. Barron's Business Library: 1991.

HARTLEY, J. L.; ZIRGER, B. J.; KAMATH, R. R. Managing the buyer-supplier interface for on-time performance in product development. **Journal of Operations Management**, v. 15; p. 57-70, 1997.

KAIBARA, M. M. **A eficiência do programa de desenvolvimento de fornecedores para a implantação da filosofia JIT**. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.

Disponível em URL: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta98/kaibara/index.html>> consultado em setembro de 2000.

KEKRE, S.; MURTHI, B. P. S.; SRINIVASAN, K. Operating decisions, supplier availability and quality: an empirical study. **Journal of Operations Management**, v. 12, p. 387-396, 1995.

KRAJEWSKI, J. RITZMAN, L. P. **Operations management: strategy and analysis**. 3^a ed. Reading, Addison-Wesley: 1993.

LEENDERS, M. R.; BLENKHORN, D. L. **Marketing reverso: um novo conceito no relacionamento comprador-vendedor**. São Paulo, Makron, McGraw Hill: 1991.

LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E. **Purchasing and supply management**. 11th ed: Irwin/McGraw-Hill: 1997.

PIRES, S. R. I. **Supply chain management**. Disponível em URL <<http://www.numa.org.br>> consultado em junho de 2001.

RICH, N.; HINES, P. Supply-chain management and time-based competition: the role of the supplier association. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 27, n. 3/4, p. 210-225, 1997.

SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. **Journal of Operations Management**, v. 18, p. 317-333, 2000.

SLACK, N. et. al. **Administração da Produção**. São Paulo, Atlas: 1996.

VERMA, R.; PULLMAN, M. E. An analysis of the supplier selection process. **Omega, International Journal of Management Science**, v. 26, n. 6, p. 739-750, 1998.

WOOD JR, T.; ZUFFO, P. K. Supply Chain Management. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 3, jul/set, 1998.