

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

THAISSA NUNES MONTEIRO GUAGLIARDO

**BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA
DE *PERSONAL CARE* LOCALIZADA EM PORTO ALEGRE/RS: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Porto Alegre

2020

THAISSA NUNES MONTEIRO GUAGLIARDO

**BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA
DE *PERSONAL CARE* LOCALIZADA EM PORTO ALEGRE/RS: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Trabalho de Conclusão submetido ao
Curso de Graduação em Ciências
Econômicas da Faculdade de Ciências
Econômicas da UFRGS, como requisito
parcial para obtenção do título Bacharel
em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Glaison A. Guerrero

Porto Alegre

2020

CIP - Catalogação na Publicação

Guagliardo, Thaissa Nunes Monteiro
BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM
UMA INDÚSTRIA DE PERSONAL CARE LOCALIZADA EM PORTO
ALEGRE/RS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA TEORIA DOS CUSTOS
DE TRANSAÇÃO / Thaissa Nunes Monteiro Guagliardo. --
2020.

65 f.

Orientador: Glaison Augusto Guerrero.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,
Porto Alegre, BR-RS, 2020.

1. Teoria dos Custos de Transação. 2. Cadeia de
Suprimentos. 3. Indústria de Personal Care. 4. Gestão
da Cadeia de Suprimentos. I. Guerrero, Glaison
Augusto, orient. II. Título.

THAISSA NUNES MONTEIRO GUAGLIARDO

**BENEFÍCIOS DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA INDÚSTRIA
DE *PERSONAL CARE* LOCALIZADA EM PORTO ALEGRE/RS: UMA ANÁLISE A
PARTIR DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

Trabalho de Conclusão submetido ao
Curso de Graduação em Ciências
Econômicas da Faculdade de Ciências
Econômicas da UFRGS, como requisito
parcial para obtenção do título Bacharel
em Economia.

Orientador: Prof. Dr. Glaison A. Guerrero.

Aprovado em: Porto Alegre, _____ de _____ de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Glaison Augusto Guerrero – Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Julio Cesar de Oliveira
UFRGS

Prof. Dr. Sergio Marley Modesto Monteiro
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiro, gostaria de agradecer a minha família, por sempre me apoiar em meus estudos. Agradecer também o apoio em minhas decisões e por sempre acreditarem em mim.

Gostaria de agradecer especialmente meu filho Pedro Henrique, que me deu a motivação necessária para encarar essa jornada até o final.

Por fim, agradeço a esta Universidade, seu corpo docente e funcionários, em especial ao meu orientador, pelo conhecimento transmitido e apoio dado ao longo desses anos de curso.

RESUMO

A presente monografia tem como tema os benefícios da gestão da cadeia de suprimentos em uma indústria de *Personal Care* localizada em Porto Alegre/RS, fazendo uma análise a partir da teoria dos custos de transação. Considerando um assunto contemporâneo e relevante para a organização industrial, em especial para a indústria de *Personal Care*, a monografia objetiva realizar uma revisão da literatura para verificação das fontes dos custos de transação e a forma como as organizações abordam esses custos ao organizar e coordenar sua cadeia de suprimentos. O método da pesquisa será a nível exploratório no intuito de conhecer mais os conceitos de custos de transação e gestão da cadeia de suprimentos, a fim de estabelecer relações entre esses dois conceitos. Como resultado da revisão da literatura foi possível identificar algumas estratégias interessantes que a gestão da cadeia de suprimentos poderia aplicar na indústria de *Personal Care*, como a implementação de contratos de fornecimento de matéria-prima e melhorias na avaliação financeira dos fornecedores. Conclui-se que a aplicação dessas estratégias trariam benefícios para a indústria de *Personal Care*, como a redução de custos através de contratos bem elaborados. Além disso, a melhoria na avaliação financeira dos fornecedores aumentaria o nível de confiança nas relações com os fornecedores, uma vez que seria possível afirmar de forma mais assertiva que os fornecedores dessa indústria possuem uma saúde financeira estável, melhorando assim a gestão do volume de negócios realizado com cada fornecedor. Conclui-se ainda que as estratégias sugeridas no presente trabalho contribuiriam para aumentar a vantagem competitiva da indústria de *Personal Care* perante a concorrência.

Palavras-chave: Gestão da Cadeia de Suprimentos; Cadeia de suprimentos; Indústria de *Personal Care*; Teoria dos Custos de Transação.

ABSTRACT

This monograph has as its theme the benefits of supply chain management in a Personal Care industry located in Porto Alegre / RS, using the theory of transaction costs as base of the analysis. That's a contemporary and relevant subject for the industrial organization especially for the Personal Care industry. The monograph aims to carry out a literature review to verify the sources of transaction costs and the way organizations treat the phenomenon when organizing and coordinating their supply chain. The research method will be in an exploratory level in order to learn more about the concepts of transaction costs and supply chain management. This way relationships will be established between these two concepts. As a result of the literature review, it was possible to identify some interesting strategies that supply chain management could apply in the Personal Care industry such as the implementation of raw material supply contracts and improvements in the financial assessment of suppliers. It is concluded that the application of these strategies would bring benefits to the Personal Care industry, such as cost reduction through well-designed contracts. In addition, the supplier's financial assessment improvement would increase the level of confidence in relations with suppliers. Because of that it would be possible state in a more assertive way that suppliers in this industry have a stable financial health, which improves the management in volume of business accomplished with each supplier. It is still concluded that the strategies suggested in the present work would contribute to increase the competitive advantage of the Personal Care industry before the competition.

Keywords: Supply Chain Management; Supply Chain; Personal Care Industry; Theory of Transaction Costs.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	12
2.1 NATUREZA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	13
2.1.1 Racionalidade limitada, complexidade e incerteza	14
2.1.2. Oportunismo e especificidade dos ativos.....	15
2.2 OS CONTRATOS E A RELAÇÃO DE AUTORIDADE.....	16
2.3 TIPOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA.....	17
2.5 INTEGRAÇÕES VERTICAIS.....	19
3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS	19
3.1 ATIVIDADES COMPONENTES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	21
3.2 A INDÚSTRIA DE <i>PERSONAL CARE</i> E SUA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	22
3.3 ASPECTOS CONVERGENTES ENTRE A TCT E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	24
3.5 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES.....	25
3.5.1 Método de classificação de fornecedores.....	27
4 VANTAGEM COMPETITIVA E GESTÃO DE RISCO.....	30
4.1 QUAIS ESTRATÉGIAS AS EMPRESAS DEVEM TOMAR PARA ADQUIRIR VANTAGEM COMPETITIVA	30
4.2 ASPECTOS QUE PODEM TRAZER VANTAGEM COMPETITIVA ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS	31
4.2.1 Estratégias direcionadas para compradores e fornecedores.....	33
4.3 INCERTEZAS E POTENCIAIS PERDAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	35
4.4 FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DE RISCO DE FORNECEDORES	35
5 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	38

5.1 Classificação de fornecedores de acordo com a criticidade de fornecimento	38
5.2 Medidas que as empresas devem tomar com cada classe de fornecedor	39
5.3 DEPENDÊNCIA.....	41
5.3.1 Risco de desabastecimento	42
5.3.2 Substituição de fornecedores	45
5.4 SAÚDE FINANCEIRA	46
5.4.1 Modelos de escoragem de crédito	47
5.4.2 Previsão de problemas financeiros	48
5.5 REDUÇÃO DE CUSTO E AUMENTO DE EFICIÊNCIA NAS EMPRESAS	50
5.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
5.6.1 Contratos de Fornecimento de Matéria-Prima	51
5.6.2 Avaliação Financeira de Fornecedores.....	53
6 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

A presente monografia abordará aspectos pontuais da Teoria dos Custos de Transação (TCT) a fim de ampliar a compreensão acerca da gestão da cadeia de suprimentos, ou mais conhecida na área da Administração como *supply chain management* (SCM). A TCT possui riquíssimas contribuições para um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos para que uma empresa consiga adquirir vantagem competitiva perante a concorrência e se tornar mais resiliente no mercado a partir de um modelo enxuto e eficiente de SCM.

O objetivo geral é analisar os principais benefícios da gestão da cadeia de suprimentos em uma indústria de *Personal Care* localizada em Porto Alegre/RS, com base na teoria dos custos de transação. Os objetivos específicos são identificar quais os conceitos da teoria dos custos de transação são usados na indústria de *Personal Care* com base em Oliver Williamson (1985); diagnosticar os fatores que podem ser aprimorados para melhorar a gestão de suprimentos na indústria de *Personal Care*; mapear as principais áreas que são afetadas pela gestão da cadeia de suprimentos; como a gestão da cadeia de suprimentos pode beneficiar o departamento de compras da indústria de *Personal Care* e a gestão eficiente da cadeia de suprimentos através de ferramentas para avaliar os seus fornecedores e com isso reduzir seus custos de transação.

A TCT pode contribuir na explicação do funcionamento e das relações da cadeia de suprimentos. Tendo em vista os aspectos convergentes dessas duas abordagens. Aspectos presentes na TCT, como: a racionalidade limitada, o oportunismo e a relação interfirmas podem influenciar na gestão da cadeia de suprimentos. Alguns indícios demonstram que tanto a racionalidade limitada quanto o oportunismo aumentam conforme se tem um acréscimo de complexidade e incerteza na transação. O compartilhamento de informações atua como fator fundamental na redução desses inconvenientes, contribuindo para que se consiga melhorar a relação interfirmas e minimizar os custos de transação (VISENTINI; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

A partir da revisão de literatura foi elaborado um esquema de pesquisa para verificação das fontes de custos de transação e a forma como as organizações abordam esses custos ao organizar e coordenar sua cadeia de suprimentos. Também serão evidenciadas estratégias que podem trazer

vantagem competitiva às empresas participantes de uma cadeia de suprimentos, dentre elas, algumas ferramentas para avaliação de fornecedores. E com isso será possível avaliar a influência dos custos de transação dentro da companhia e provar como uma cadeia de suprimentos bem definida pode trazer mais eficiência para uma empresa e mais destaque perante o mercado.

O método da pesquisa será a nível exploratório no intuito de conhecer mais os conceitos de custos de transação e gestão da cadeia de suprimentos. Através de levantamentos bibliográficos será possível estabelecer relações entre esses dois conceitos. E através de estudos de caso será possível apresentar ferramentas utilizadas pelas organizações para avaliar seus fornecedores e reduzir seus custos de transação.

Para atingir o objetivo proposto, esta monografia apresenta seis capítulos, a partir desta introdução. O segundo capítulo apresenta o conceito da TCT na ótica da Economia Industrial e como ele é definido pelos economistas. Na sequência, dentro do mesmo capítulo, será discutido o impacto dos custos de transação nas organizações. O terceiro traz os conceitos da Gestão da Cadeia de Suprimentos, bem como os aspectos que convergem para a compreensão da relação da Cadeia de Suprimentos com os Custos de Transação, e uma análise de como as organizações tratam os custos de transação ao organizar e coordenar a sua cadeia de suprimentos.

No quarto capítulo serão apresentadas as estratégias que a empresa pode tomar para adquirir vantagens competitivas perante a concorrência, como por exemplo: concorrência de preços, batalhas de publicidade, entre outras. E algumas estratégias direcionadas para compradores e fornecedores que podem melhorar sua competitividade. Além de abordar alguns conceitos sobre gestão de risco, uma vez que se faz necessário lidar com as incertezas e potenciais perdas acarretadas por eventuais rupturas na cadeia de suprimentos e os fatores que devem ser considerados na avaliação de risco. O quinto capítulo será sobre as ferramentas de avaliação de fornecedores com foco em três principais aspectos: complexidade, dependência e a saúde financeira dos fornecedores e que traga redução de custo e aumento de eficiência nas empresas. E por fim a conclusão da monografia.

2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

O arcabouço teórico-analítico microeconômico escolhido para essa monografia será em Economia Industrial, que abrange diversos temas, dentre eles os estudos da Organização Industrial, que tem em seu escopo as estratégias competitivas das firmas e como elas afetam o seu desempenho econômico e a própria estrutura da indústria.

A teoria dos custos de transação surgiu com base na evolução dos estudos da Organização Industrial que são basicamente os custos que os agentes econômicos enfrentam toda vez que recorrem ao mercado, a fim de adquirir os insumos necessários para a produção de um bem ou serviço. Esses custos envolvem: custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Isto é, os custos pertinentes às aquisições e são nessas aquisições que os departamentos de suprimentos/compras atuam dentro das companhias, sendo responsáveis pela gestão da cadeia de suprimentos.

Até a publicação do artigo pioneiro de Ronald Coase em 1937¹, os custos associados às transações econômicas eram negligenciáveis e somente os custos de produção eram tratados de forma detalhada pela teoria econômica. Com uma teoria econômica focada apenas nos custos de produção, a empresa era vista basicamente como uma função de produção (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

“[...] a teoria econômica até aquele momento não tinha estudado organizações, apenas mercados. Portanto, havia um vasto material explicando o funcionamento dos mercados, mas não das empresas. Contudo, é comum que uma série de etapas do processo produtivo não passe pelo mercado, mas sejam realizadas dentro das empresas” (KUPFER; HASENCLEVER, 2013, p.171).

Como por exemplo, no processo produtivo de sabonetes, há diferentes etapas como: o branqueamento do sebo, a preparação da massa base, o processo de saponificação, a remoção da glicerina, o processo de perfumação do sabonete, o envio das barras para as linhas de produção para dar o formato ao sabonete, entre outras. Todas essas etapas não acontecem no mercado e sim dentro da empresa, mesmo que sejam etapas produtivas distintas.

¹ “*The Nature of the Firm*” em português, A Natureza da Firma (COASE, 1937).

Sendo assim, o processo produtivo não é executado por uma série de agentes individuais, formando uma cadeia em que cada um compra daquele que se encontra em uma etapa anterior do processo de produção, até que o último produtor da cadeia vende o produto acabado ao consumidor final. Diferentes etapas do processo produtivo são integradas verticalmente² dentro da empresa, pois os custos de transação dentro de uma organização que decide hierarquicamente a alocação dos fatores de produção no seu interior devem ser menores do que os custos de transação no mercado para as mesmas transações (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

O artigo de Ronald Coase (1937) deu início ao estudo das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser desprezíveis e passam a ser um elemento importante nas decisões dos agentes econômicos, contribuindo para determinar a forma pela qual são alocados os recursos nas organizações. A análise dessas condições e das consequências dos custos de transação para a eficiência do sistema constitui o objeto da TCT.

2.1 NATUREZA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Os estudos de Oliver Williamson (1985) evoluíram a teoria dos custos de transação, ele percebeu que esses custos possuem uma dimensão mais fundamental, que transcende a presença dos mercados. Custos de transação são os custos que resultam quando um ativo passa de uma etapa do processo de trabalho para outra. Isso acontece tanto no interior de uma empresa quanto em uma transação no mercado. Há custos de transação quando uma empresa decide internalizar uma etapa do processo produtivo e também quando ela decide adquirir o insumo já pronto de outra empresa.

Como por exemplo: uma indústria de saboaria pode preparar a sua própria massa base para produção de sabonete ou comprar essa massa base de um fornecedor, a indústria de *Pesonal Care* em questão entende que a internalização desse processo traz vantagem competitiva perante os seus concorrentes, produzindo uma massa base de qualidade dado que é possível controlar os níveis de acidez da gordura animal adquirida para produção dessa

² Quando a empresa internaliza a fabricação de seus produtos e processos.

massa base, já outras empresas entendem que o custo de internalizar esse processo é muito alto e preferem adquirir a massa base de terceiros.

A fim de conceituar a TCT os estudos de Oliver Williamson (1985) são de suma importância. O economista define os custos de transação como o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas (FAGUNDES; PONDÉ; POSSAS, 1997, p.124).

Os custos de transação são diferentes conforme o processo produtivo é organizado, pois em determinadas transações são mais importantes do que em outras. No caso de custos de transação elevados, a empresa deve considerar outras formas de organizar a produção que não seja o mercado. É a partir daí que a TCT elabora um conjunto de hipóteses que, caso se verifique em uma dada transação, tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade dos ativos (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

2.1.1 Racionalidade limitada, complexidade e incerteza

O comportamento humano mesmo sendo intencionalmente racional, enfrenta limitações. Se a racionalidade humana fosse ilimitada, qualquer contrato poderia incorporar cláusulas antecipando qualquer circunstância futura (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

A racionalidade limitada só se torna um conceito relevante para a análise em condições de complexidade e incerteza. Há incerteza quando se trata de um fenômeno aleatório ao qual se atribui uma dada probabilidade e também quando sequer é possível atribuir uma probabilidade ao fenômeno. Mesmo que seja possível, em princípio, calcular as probabilidades dos eventos, isso pode ser muito difícil, dada a racionalidade limitada dos agentes que participam da transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Racionalidade limitada, complexidade e incerteza têm como consequência gerarem assimetrias de informação. Assimetrias de informação nada mais são do que diferenças nas informações que as partes envolvidas em uma transação possuem particularmente quando essa diferença afeta o resultado final da transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

2.1.2. Oportunismo e especificidade dos ativos

O oportunismo na TCT está associado à manipulação de assimetrias de informação, visando à apropriação de fluxos de lucros. A partir da citação abaixo, é possível entender melhor o conceito de uma relação de oportunismo.

“Para se entender melhor o sentido de oportunismo na TCT, considere-se o seguinte caso: uma empresa solicita ao seu fornecedor uma mudança na especificação de um determinado insumo. Seu fornecedor informa que a mudança pretendida na especificação provocará um aumento no custo do insumo superior ao aumento que efetivamente ocorre. Trata-se de uma atitude oportunista da empresa fornecedora, uma vez que, dada a racionalidade limitada de seu cliente, assim como a complexidade na fabricação do insumo, impedem que o comprador do insumo possa conhecer as particularidades da produção daquele insumo, e, portanto, avaliar a exatidão do aumento de custo informado pelo fornecedor. A disputa em torno do fluxo de lucros que aí ocorre se dá, pois quanto maior o preço do insumo anunciado pelo fornecedor, *coeteris paribus*, menor o lucro da empresa compradora” (KUPFER; HASENCLEVER, 2013, p.173).

Uma vez que o investimento em um ativo específico (ativos cujas transações ocorrem em pequeno número por haver poucos vendedores e compradores) tenha sido feito, comprador e vendedor passam a se relacionar de uma forma exclusiva ou quase exclusiva. Se um fornecedor é o único capaz de produzir um insumo com todas as particularidades que a empresa compradora necessita, tanto o fornecedor está ligado àquela empresa (única que compra seu produto) quanto à empresa compradora está vinculada ao fornecedor (único capaz de produzir tal insumo) (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Esse vínculo entre produtor e comprador pode dar origem ao problema do refém, esse problema ocorre quando uma das partes que realizou um investimento em um ativo específico torna-se vulnerável a ameaças da outra parte de encerrar a relação. Essa ameaça pode permitir a essas partes obter soluções mais vantajosas do que as do início da transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Quanto aos aspectos temporais, o oportunismo é classificado por Williamson (1985) em dois tipos: *ex-ante*, quando uma ou mais partes envolvidas se comporta de maneira aética antes que a transação seja efetivamente realizada e *ex-post* quando o comportamento oportunista surge depois de concretizada a transação (RAIFUR; GARCIAS, 2008).

2.2 OS CONTRATOS E A RELAÇÃO DE AUTORIDADE

Ao contratar uma dada transação no mercado as partes envolvidas negociam um contrato e de acordo com os estudos da TCT há diferentes tipos de contratos, sendo necessário analisar em qual medida cada um deles se ajustam a uma dada configuração de custos de transação. Segundo Kupfer e Hasenclever (2013) há quatro tipos básicos de contratos:

“1. Contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro; 2. Contratos que especificam no presente uma determinada performance no futuro, condicionada à ocorrência de eventos definidos antecipadamente no futuro, isto é, contratos de cláusulas condicionais; 3. Contratos de curta duração, realizados apenas nos momentos em que as condições necessárias para a realização da transação efetivamente se concretizam, isto é, contratos de curto prazo sequenciais; 4. Contratos estabelecidos hoje com o direito de selecionar no futuro uma performance específica dentro do conjunto de performances estipulado previamente, isto é, estabelecer uma relação de autoridade” (KUPFER; HASENCLEVER, 2013, p.174-5).

A relação de autoridade será mais explorada por essa monografia por ser uma relação contratual que se dá dentro da empresa e que através de uma gestão eficiente traz uma redução de custo significativa.

A característica da relação de autoridade de um agente sobre outro é que dentro de um conjunto de possíveis ações o primeiro define o que o segundo deverá executar. Assim um gerente de produção decide que determinado insumo tem de passar de uma etapa na fábrica para a etapa seguinte em determinadas condições, ele está escolhendo, dentre as várias ações previamente determinadas, qual o setor responsável por aquela etapa tem de adotar e, portanto, está exercendo uma relação de autoridade sobre o referido setor (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Uma das vantagens é que não é necessário antecipar todas as circunstâncias futuras e as ações que devem ser executadas para cada uma delas. E ainda: sob a relação de autoridade não é necessário recontratar sucessivamente a cada mudança na situação, o que reduz significativamente os custos de transação em circunstâncias onde existe especificidade de ativos, representando, nesse caso uma vantagem quando comparada aos contratos de curto prazo sequenciais (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

A relação de autoridade é incompatível com a transação no mercado, pois uma das partes envolvidas abre mão da autonomia. Trata-se de uma relação adequada a transações com ativos de elevada especificidade, em ambientes de complexidade e incerteza, sendo o tipo de relação que se encontra no interior de uma empresa (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

2.3 TIPOS DE TRANSAÇÃO E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

As partes envolvidas na negociação de um contrato não se preocupam em elaborar contratos detalhados, estipulando de forma exaustiva todos os procedimentos que serão adotados. O que as empresas fazem é estabelecer metas e objetivos a serem alcançados. Sendo assim, as empresas estabelecem apenas as condições gerais de execução do contrato, especificando critérios para circunstâncias imprevistas os quais definem quem tem autoridade para agir e limites para essas ações (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Como por exemplo, um contrato de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) firmado entre duas empresas, cuja evolução é incerta e não pode ser prevista por antecipação. Este contrato possui elevado grau de especificidade da transação além de outros problemas que geram custos de transação significativos (racionalidade limitada, complexidade e incerteza e oportunismo) tornando o contrato inviável, logo a empresa decide integrar verticalmente a atividade de P&D que ela transacionaria no mercado (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Através desse exemplo é possível identificar que é mais vantajoso para as empresas substituir transações realizadas no mercado por transações com uma estrutura de governança dentro da própria companhia. Progredindo assim com o aumento da especificidade dos ativos e da recorrência da transação até o limite em que essa transação possa ser realizada no interior da empresa, criando uma estrutura de governança específica para isto, ou seja, uma divisão, um departamento ou uma filial (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Sendo assim, o caráter crescente da especificidade das transações com a consequente redução no número de vendedores e compradores do ativo reduz a vantagem de se obtê-lo a um preço mais baixo, pois o mercado precisa agregar um grande volume de demandas para realizar economias de escala. Ao mesmo

tempo os custos de negociar, redigir e implementar um contrato crescem, ou seja, os custos de transação (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

É da comparação das economias de escala versus custos de transação que a firma decidirá se a transação será via mercado ou via estrutura hierárquica da empresa. A condição para obtenção de economias de escala é que o mercado seja suficientemente extenso para que os ganhos de escala possam ser aproveitados. A existência de um grande número de transações significa que o ativo transacionado possui um grau de especificidade bastante baixo (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Por ser um ativo de baixo grau de especificidade, a soma dos custos de negociar, redigir e garantir a execução de um contrato deixa de ser expressiva. Sendo o ativo pouco específico, não envolve complexidade e incerteza e com isso a negociação e a redação dos contratos não pressionam a racionalidade limitada dos agentes. Com isso o empresário compara dois custos: o de produzir o insumo e o de adquirir o insumo no mercado. No custo de produzir ele mesmo o insumo, o empresário considera que a perda de escala vai tornar o insumo mais caro do que se fosse adquirido do mercado, onde o insumo é produzido não apenas para o empresário em questão, mas para todos os demais que desejam adquiri-lo. Por outro lado, o empresário tem de considerar, caso decida não produzir ele mesmo o insumo, os custos de transação de obter o insumo no mercado (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

A estrutura da rede da cadeia de abastecimento consiste nas firmas-membro e nas ligações entre essas firmas. Os membros principais de uma cadeia de suprimentos incluem todas as empresas autônomas ou unidades de negócios estratégicas que realizam atividades de agregação de valor nos processos de negócios projetados para produzir para um determinado cliente ou mercado (BALLOU, 2016).

Membros apoiadores são empresas que simplesmente fornecem recursos, conhecimento, serviços públicos ou ativos para os membros principais da cadeia de suprimentos. Por exemplo, empresas de apoio incluem aquelas que alugam caminhões para um fabricante, bancos que emprestam dinheiro a um varejista ou empresas que fornecem equipamentos de produção, imprimem brochuras de marketing ou fornecem assistência administrativa (SELLITTO et al., 2013).

2.5 INTEGRAÇÕES VERTICAIS

A integração vertical é quando a firma internaliza a sua produção, trata-se de um processo oriundo da preocupação da firma em controlar suas tecnologias. Um exemplo na literatura sobre integrações verticais pode ser visto através dos esforços do empresário norte-americano Andrew Carnegie. Com a criação de enormes complexos siderúrgicos, Carnegie integrou uma cadeia de produção que permeava desde fontes cativas de minério de ferro até a venda de produtos de aço acabados diretamente aos consumidores (DEZANET, 2015).

“[...] a siderúrgica Carnegie Steel Corporation possuía minas de minério de ferro e controlava toda a cadeia de produção, da fabricação às vendas. A visão histórica da integração vertical era a de se possuir o controle total da cadeia de suprimentos e ser capaz de administrá-la da melhor maneira” (DEZANET, 2015, p.30).

Já a integração horizontal é uma estratégia de crescimento baseada na aquisição de duas ou mais sociedades do mesmo nível da cadeia produtiva. Muitas vezes se dá com a aquisição de todo o estabelecimento comercial, inclusive a marca original de um determinado produto, que pode ter boa penetração no mercado consumidor. Com isso, a empresa opta por manter esta marca original, se beneficiando da aceitação da mesma. Essa integração inviabiliza a competitividade de outras marcas, eliminando a concorrência (PROENÇA, 2012).

A TCT não aborda a integração horizontal, apenas a integração vertical, dado que o movimento de uma empresa no sentido de integração vertical com um fornecedor pode ter como objetivo economizar os custos de transação.

“[...] o processo de integração vertical representa um aumento na eficiência da economia, e não necessariamente uma tentativa de solapar a competição subtraindo um fornecedor, até mesmo porque, se for levada a especificidade dos ativos envolvidos, o fornecedor em questão provavelmente não encontraria outros compradores para a sua produção” (KUPFER; HASENCLEVER, 2013, p.179).

3 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Os estudos sobre a gestão da cadeia de suprimentos têm sido cada vez mais explorados no âmbito acadêmico, dado que a redução de custo das empresas é sempre uma pauta muito importante.

“Todos os passos das empresas que desejam obter vantagem competitiva estão voltados hoje para a Gestão da Cadeia de Suprimentos. Por esta razão, as mesmas têm procurado investir na implantação deste conceito. Os elementos fundamentais para o bom desempenho de um empreendimento são o planejamento e o gerenciamento do setor de suprimentos” (SANTOS; VIANA, 2015, p.41).

A gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*) é a gestão do fluxo de mercadorias e serviços nas organizações e inclui todos os processos que transformam as matérias-primas em produtos finais, incluindo o processo logístico para a distribuição destes aos consumidores. Envolvendo a racionalização das atividades de fornecimento de uma empresa para maximizar o valor do cliente e obter uma vantagem competitiva no mercado (SANTOS; VIANA, 2015).

A SCM busca melhorar a relação da empresa com seus fornecedores a fim de desenvolver uma cadeia de suprimentos econômica e eficiente. Representando assim um esforço consciente das empresas para desenvolver e administrar a cadeia de suprimentos (SILVA; FISCHMANN, 2019).

A cadeia de suprimentos (SC) tem o intuito de alinhar as atividades de desenvolvimento de produtos, planejamento e controle da produção (PCP), armazenamento e transporte com foco em: redução de custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo usuário final, além de possuir os sistemas de informação necessários para direcionar esses empreendimentos (SILVA, 2013).

À medida que as empresas lutam para entender em quais cadeias de suprimentos competem, geralmente é valioso mapear os fluxos físicos e de informações que compõem essas cadeias de suprimentos. Segundo Stamm, Shikida e Santos (2014) a partir desses mapas, as empresas podem começar a entender como agregam valor e quais informações são necessárias para fazer a cadeia de abastecimento funcionar da maneira mais eficaz e eficiente possível. Obviamente, a estratégia da cadeia de suprimentos da empresa não existe no vácuo ela deve ser consistente tanto como estratégia geral de negócios quanto com os esforços em áreas como compras, logística, manufatura e marketing.

Sobre a perspectiva de sistema a SC é um agrupado de cadeias de valor, trata-se de uma cadeia composta por vários elos formando um processo econômico que começa com a matéria-prima e chega até a distribuição do produto acabado. Em cada elo é acrescentado valor representado pela quantia

que os consumidores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço (SANTOS; VIANA 2015).

Um objetivo básico na SCM é maximizar as potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, visando atender o consumidor final de forma mais eficiente, reduzindo os custos, e dando mais valor aos produtos finais. Para se conquistar a redução dos custos deve-se ocorrer à diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem, e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços. Cada vez mais valor tem sido adicionado aos produtos, através da criação de bens e serviços customizados, do desenvolvimento conjunto de competências distintas, através da cadeia produtiva, visando o aumento da lucratividade, tanto dos fornecedores como clientes (FIGUEIREDO, 2006 apud OLIVEIRA, 2010).

3.1 ATIVIDADES COMPONENTES DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

As atividades da SC são definidas como atividades de valor necessárias à produção e entrega de um serviço ou bem para o consumidor final. Tais atividades de valor podem ser classificadas como primárias (operações, logística interna, marketing, logística externa, vendas e serviço) e de suporte (desenvolvimento de tecnologias, gestão de recursos humanos, aquisição de serviços e insumos e infraestrutura). O conjunto das cadeias de valor das empresas que as compõem, caracteriza uma cadeia de suprimentos (SANTOS; VIANA, 2015).

Normalmente, a SCM tenta controlar centralmente ou vincular a produção, remessa e distribuição de um produto. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2016) ao gerenciar a cadeia de suprimentos, as empresas podem cortar custos excessivos e entregar produtos ao consumidor com mais rapidez. Isso é feito mantendo um controle mais rígido dos estoques internos, produção interna, distribuição, vendas e estoques dos fornecedores da empresa.

A SCM é baseada na ideia de que quase todo produto que chega ao mercado resulta dos esforços de várias organizações que compõem uma cadeia de suprimentos. Embora as cadeias de suprimentos já existam há muito tempo, a maioria das empresas só recentemente lhes deu atenção como um valor agregado às suas operações (BRITO; ASSAF, 2008).

O gerente da cadeia de suprimentos tenta minimizar a escassez e manter os custos baixos. Segundo Chopra e Meindl (2013) o trabalho não envolve apenas a logística e a compra de estoque, os gerentes da cadeia de suprimentos, fazem recomendações para melhorar a produtividade, qualidade e eficiência das operações.

As melhorias na produtividade e eficiência vão direto para os resultados financeiros de uma empresa e têm um impacto real e duradouro. Uma boa gestão da cadeia de suprimentos mantém as empresas fora das manchetes e longe de *recalls* e processos judiciais caros (DUMEBI, 2020).

3.2 A INDÚSTRIA DE *PERSONAL CARE* E SUA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Com base no estudo de caso proposto para essa monografia é importante contextualizar sobre a indústria de *Personal Care* e a sua gestão da cadeia de suprimentos.

Por questões de sigilo o nome da empresa estudada é omitido, por esse motivo, a monografia faz referência a essa empresa como indústria de *Personal Care* que tem a sua Matriz localizada em Porto Alegre, uma filial produtiva na cidade de Portão. Além disso, a referida indústria conta com centros de distribuição localizados em regiões estratégicas do país conforme a localização de seus clientes. Essa indústria comercializa diversos produtos de *Personal Care*³, como sabonetes, desodorantes, loções, talcos, perfumes, entre outros.

A referida indústria de *Personal Care* tem como principal característica valorizar a tradição, algumas de suas marcas possuem mais de 70 anos de mercado, tendo o seu público alvo os consumidores da terceira idade o que não significa que essa indústria não tenha uma preocupação com as novas tendências de mercado, como por exemplo, o lançamento de uma linha de produtos 100% veganos⁴ do qual está diretamente ligado às novas necessidades nesse tipo de mercado.

³ Personal Care é um termo em inglês que significa cuidado pessoal e é utilizado para classificar os produtos de consumo relacionados à higiene pessoal, embelezamento, entre outros (DICIONÁRIO LINGUEE, [s.d.]).

⁴ Produtos 100% veganos: desprovidos de qualquer tipo insumo de origem animal. No caso do sabonete vegano, não contém sebo, apenas gorduras de origem vegetal.

Além disso, esta indústria possui uma preocupação com a inovação, um exemplo disso é a informatização de todas as suas linhas de produção que foram recentemente automatizadas com equipamentos de última geração. Há também um laboratório de perfumação, com a função de desenvolver, testar e analisar as fragrâncias de toda a linha de produtos.

A constante busca por inovação e por conhecer o seu próprio negócio faz da indústria de *Personal Care* uma organização sólida e organizada representando um atrativo para seus fornecedores, desenvolvendo relações de confiança com seus parceiros de negócios, mantendo uma constância nas aquisições e ausência de inadimplência (um pilar que essa indústria presa muito). A indústria de *Personal Care* é considerada por seus parceiros de negócios como uma vitrine, devido ao alto nível de exigência, tanto em questões técnicas quanto comerciais, ou seja, o fornecedor que consegue fornecer para a referida indústria acaba se qualificando para entrar em outros mercados com nível de exigência semelhante.

O custo com matéria-prima representa aproximadamente 60% do custo dessa indústria. Para ganhar competitividade no mercado que atua é necessário desenvolver parcerias estratégicas com seus fornecedores a fim de otimizar o custo de compra. E é com base nesse desafio que a SCM da indústria de *Personal Care* possui estratégias das quais serão exemplificadas ao longo dessa monografia. Evidentemente a SCM da indústria de *Personal Care* apresenta algumas falhas das quais serão sugeridas estratégias a fim de aumentar a competitividade dessa indústria.

Algumas falhas da SCM da indústria de *Personal Care* serão citadas abaixo:

- Com relação há possíveis conflitos de interesses é possível identificar diferentes expectativas em relação aos preços por parte da SCM da indústria de *Personal Care*, o que pode acarretar em cancelamento de ordens de compra e conseqüentemente atrasos na entrega;
- Algumas falhas relacionadas à falta de cooperação, como por exemplo: informações desencontradas, a falta de distribuição de responsabilidade e tarefas, além da ausência de informações;
- E com relação à falta de confiança, é possível que informações estratégicas possam ser repassadas aos concorrentes, depois de

encerrada a parceria, pois não se tem a garantia que o parceiro de negócios manterá sigilo sobre as informações.

Tais falhas podem ser resolvidas com as sugestões estratégicas expostas nessa monografia (contrato de fornecimento e melhoria na avaliação financeira de fornecedores) que dentre vários benefícios, também trarão benefícios relacionados ao aumento da satisfação dos clientes, como: redução no prazo de entrega e no lançamento dos produtos.

Contextualizando brevemente a respeito do mercado de *Personal Care* no Brasil. De acordo com dados fornecidos pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), o mercado de *Personal Care* mobiliza e promove o desenvolvimento do Brasil, sendo o quarto maior mercado consumidor do mundo e o terceiro em lançamentos de produto acabado. Segundo a ABIHPEC, o mercado de *Personal Care* no Brasil teve um aumento de 4% na geração de empregos em 2019, versus 2018, o equivalente a cinco mil empregos diretos, em setores como: indústria, franquia, consultoria de vendas direta e salão de beleza (ABIHPEC, 2020).

3.3 ASPECTOS CONVERGENTES ENTRE A TCT E A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

A economia de custos de transação (TCE) é uma das teorias de organização mais amplamente referenciadas em pesquisas de gerenciamento de cadeia de suprimentos e operações. Embora a TCE seja uma teoria de governança amplamente aplicável, um de seus tópicos de interesse específicos, a decisão de fazer ou comprar, se alinha prontamente com algumas das questões centrais da pesquisa sobre como as empresas gerenciam as cadeias de suprimentos (ZSIDISIN et al., 2004).

A gestão da cadeia de abastecimento é um assunto em rápida evolução que oferece muitos *insights* sobre como as indústrias são organizadas e sobre os ganhos de eficiência que podem ser obtidos em diferentes estruturas organizacionais, apontando que é um conceito interdisciplinar, com base em aspectos de marketing, economia, logística, comportamento organizacional, etc. (VISENTINI; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

A economia dos custos de transação tem sido uma perspectiva chave na organização da atividade econômica. Nas últimas três décadas, vários estudos

examinaram que os custos em torno das trocas, chamados de custos de transação, direcionam a tomada de decisão dos gerentes na organização das atividades por meio de mercado, híbrido ou hierarquia (PORTER, 2014).

Essa decisão é tomada baseada em três parâmetros da transação: a especificidade dos ativos relacionada à perda de valor do investimento caso este seja utilizado em outra aplicação; a incerteza relacionada a comportamentos oportunistas dos agentes e a frequência das transações (ASSUNÇÃO, 2009).

Quanto mais complexas forem as transações, maiores serão os custos com elaboração de contratos, aumentando a tendência à verticalização o que é um dos motivos da constituição das organizações, a fim de reduzir os custos de transação (ASSUNÇÃO, 2009).

A base do gerenciamento eficiente e eficaz da cadeia de suprimentos repousa nos esforços colaborativos de todas as partes envolvidas na execução do processo de otimização da cadeia de suprimentos. Cada parceiro da rede deve exercer seu melhor esforço para alcançar os resultados mais eficientes e eficazes (AUGUSTO; ERDMANN; SOUZA, 2015).

Estudos também mostram que a cooperação entre parceiros potenciais da cadeia de suprimentos às vezes pode levar à colaboração se os parceiros virem uma oportunidade para a criação de valor mútuo. Segundo Ballou (2016) a colaboração pode promover um ambiente propício à construção de confiança e formar a base para a primeira etapa em direção a um compromisso comercial tangível.

Conforme o nível de confiança dentro e fora de uma organização aumenta, a velocidade da tomada de decisão aumenta, e, subsequentemente, os custos de transação diminuem. O inverso também é verdade. Consequentemente, a confiança e o compartilhamento de informações são princípios centrais das cadeias de suprimentos na redução do custo de transação. À medida que o custo da transação diminui o custo total da cadeia de suprimentos também pode diminuir, tornando as operações mais competitivas no mercado global (SELLITTO et al., 2013).

3.5 DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES

Uma cadeia de suprimentos é a rede conectada de indivíduos, organizações, recursos, atividades e tecnologias envolvidas na fabricação e

venda de um produto ou serviço. Uma cadeia de suprimentos começa com a entrega de matéria-prima de um fornecedor a um fabricante e termina com a entrega do produto acabado ou serviço ao consumidor final (FAGUNDES; PONDÉ; POSSAS, 1997).

A SCM supervisiona cada ponto de contato do produto ou serviço de uma empresa, desde a criação inicial até a venda final. Com tantos lugares ao longo da cadeia de fornecimento que pode adicionar valor através de eficiências ou perdem valor através do aumento das despesas, a SCM adequada pode aumentar as receitas, diminuir custos e impacto de uma empresa linha de fundo (FERREIRA, 2016).

Muitas vezes o fornecedor é visto como um adversário para o empresário, entretanto, essa ideia de relacionamento vem mudando com o tempo, tornando-a cada vez mais concisa e proveitosa. O *Comakership*⁵ é o exemplo disso: ele é considerado o mais alto nível de relacionamento entre cliente e fornecedor, pois ele é representado por ideologias de confiança mútua, participação e fornecimento com qualidade alta e assegurada (PORTOGENTE, 2016).

Também conhecido como co-fabricação, o fornecedor participa ativamente, envolvendo-se em várias fases do projeto, como a de seu planejamento, de seus custos e até da sua qualidade. Isso se dá devido a uma garantia de contratos de fornecimento de longo prazo, transmitindo a segurança e a confiança necessária para tal laço profissional. Para chegar a esse nível de relacionamento, há a necessidade de passar por diversas etapas de relacionamento cliente-fornecedor, sendo elas (PORTOGENTE, 2016):

“Abordagem convencional: o cliente dá prioridade ao preço e o fornecedor busca apenas fornecer um produto com preço baixo. Como é a primeira fase do processo, há desconfiança sobre a qualidade e a relação ocorre de forma pessoal e mais superficial possível; Melhoria da qualidade: quando nota-se a possibilidade de desenvolver bons negócios entre cliente-fornecedor, inicia-se essa etapa, considerada o primeiro estágio do *comaker*. Nela, o cliente dá prioridade à qualidade eliminando os fornecedores que não a têm e, então, demonstrando um relacionamento mais duradouro; Integração operacional: nessa etapa o cliente prefere priorizar o controle dos processos. Inicia-se a participação do fornecedor no projeto do produto e investimentos comuns em pesquisa e desenvolvimento. Os clientes podem financiar programas para os fornecedores para a implantação de sistemas de melhoria de qualidade; Integração estratégica: aqui já é considerada

⁵ *Comakership* é um termo em inglês utilizado para definir o mais alto nível de relacionamento entre cliente e fornecedor (PORTOGENTE, 2016).

uma relação de parceria de negócios chamada de *comakership*. Sendo o nível mais alto de relacionamento, há o gerenciamento comum dos processos e procedimentos, e também, um fornecimento sincronizado com qualidade assegurada”.

Como explicitado anteriormente, esse tipo de relação para existir necessita de tempo, pois só assim conseguirá obter o conhecimento da capacidade do fornecedor e da confiabilidade do cliente. O relacionamento cliente-fornecedor se desenvolve a partir da iniciativa e demanda do cliente para seus fornecedores. Com as transações e os negócios, procura-se atingir o grau máximo de entendimento e confiança mútua, que até então era inexistente. Conforme essa relação de parceria cresce, o comprador procurará atuar nos aspectos que possam lhe trazer vantagens competitivas através da avaliação dos fornecedores e, se for o caso, de seu desenvolvimento. E, se for proveitoso para ambos os lados, finalmente chega à fase de negociação de uma parceria (MARTINS; LAUGENI, 2005).

3.5.1 Método de classificação de fornecedores

A seleção do fornecedor é um problema multidimensional combinado que inclui a consideração qualitativa e fatores quantitativos. Segundo Malhotra, Cosain e El Sawy (2005) a rápida globalização da condução dos negócios influencia a competição empresarial, mudando o modelo de uma “empresa versus empresa” em um modelo de “cadeia de abastecimento versus cadeia de abastecimento”. Assim, selecionando um bom conjunto de fornecedores para colaboração é crucial para o sucesso de uma empresa. O significado da seleção de fornecedores é reconhecido e enfatizado há muito tempo.

Adicionar aspectos de sustentabilidade à seleção de fornecedores destaca as tendências existentes em questões ambientais, econômicas e sociais relacionadas à gestão de negócios e processos. Além disso, o desenvolvimento da sustentabilidade permite a integração ambiental, econômica e social pensando na seleção de fornecedores convencionais (MOON; TIKOO, 2002).

De uma perspectiva sistemática, o estudo sobre o problema de seleção de fornecedores sustentáveis pode ser separado em duas partes: critérios e métodos. Segundo Pires (2011) sem dúvida, o problema de seleção de fornecedores sustentáveis e critérios adequados para seleção é muito

importante para o funcionamento de todas as empresas. A literatura fornece um conjunto de vários métodos que exploram diferentes aspectos e abordagens únicas ou mistas, bem como exemplos de critérios de seleção.

Um dos desafios da seleção de fornecedores está em criar um alto nível de sinergia entre os agentes dessa cadeia e tal sinergia só é possível com um processo eficiente de seleção e avaliação de fornecedores. Afinal, é muito mais fácil conseguir um bom alinhamento a partir de uma compatibilidade prévia. Por mais que um fornecedor pareça comprometido, adequado e com uma boa proposta de negócio, a negociação pode ser mais focada na obtenção de uma condição favorável quando os fornecedores forem previamente selecionados. A seleção fornece informações precisas sobre o grau de confiabilidade de cada fornecedor, permitindo que o departamento de compras faça a sua opção com a segurança de baseá-la em fatos, no lugar de impressões (EFCAZ, 2018).

Um critério muito importante que deve ser levado em consideração no momento de selecionar um fornecedor é o histórico da empresa no mercado, pois é necessário obter informações de desempenho com base em fatos perfeitamente verificáveis. Se um determinado fornecedor pode comprovar que atendeu empresas do mesmo ramo de negócio, com eficiência, é justo supor que esse fornecedor está em condições de fazer o mesmo com novos clientes (EFCAZ, 2018).

O que não significa que os novos entrantes no mercado não terão chances, especialmente quando elas oferecem serviços inovadores. Contudo, é necessário fazer essa experiência com a cautela devida. Por exemplo, com pedidos menores em um primeiro momento (EFCAZ, 2018).

Outro critério de suma importância na seleção de fornecedor está relacionado à capacidade produtiva do mesmo, uma empresa com excelente qualidade, mas pouca capacidade produtiva pode ser uma ótima parceira no fornecimento de matéria prima e insumos para produtos com baixa demanda, mas pode comprometer os prazos e a receita do cliente, no caso dos que têm alta rotatividade. Poucos problemas são mais prejudiciais do que a produção parada por atrasos de entrega e itens em falta. Por isso, é fundamental que investigue a capacidade de entrega de acordo com as suas demandas de quantidade e prazo (EFCAZ, 2018).

A qualidade é outro requisito primordial. Um fornecedor que não tem qualidade está destinado a ficar fora do mercado. Levantar indicadores sobre a qualidade dos produtos de cada fornecedor e investigar os resultados de implantação de programas de qualidade deve ser um critério eliminatório (EFCAZ, 2018).

As novas tendências forçam o uso de novos métodos ou adaptação dos existentes e, alternativamente, considerando novos fatores. Atualmente, esta transformação traz novas abordagens para a seleção de fornecedores e ajuda a alcançar objetivos de desenvolvimento, considerando pelo menos quatro questões: passando de um foco ambiental para o social e dimensões econômicas, sustentabilidade e inovação, abastecimento ético e indicadores de medição (PORTER, 2014).

Enquanto isso, uma série de artigos científicos que tratam da seleção de fornecedores sustentáveis aumentou significativamente, sendo necessário encontrar uma nova maneira geral de coletar e lidar sistematicamente com o conhecimento sobre métodos de seleção e avaliação de fornecedores, oferecendo uma ferramenta útil complementar às pesquisas existentes. Como resposta a estas questões, o autor apresenta uma tentativa de abordagem baseada em ontologia⁶ para lidar com o conhecimento sobre os métodos de seleção do fornecedor sustentável (REZENDE; MINARDI, 2018).

⁶ Ontologia: ramo da metafísica que analisa as coisas existentes no mundo, a natureza do ser e a realidade (DICIONÁRIO ONLIDE DE PORTUGUÊS, [s.d.]).

4 VANTAGEM COMPETITIVA E GESTÃO DE RISCO

Segundo Porter (2014) vantagem competitiva é quando uma empresa executa suas atividades de uma maneira especial trazendo uma diferenciação perante a concorrência. Toda empresa está inserida em um ambiente composto por um conjunto de forças competitivas que determinam o seu nível de rentabilidade, sendo que a intensidade dessas forças varia de negócio para negócio. Tais forças competitivas de um negócio serão listadas abaixo (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2015):

- Rivalidade entre concorrentes: relacionado à agressividade que os concorrentes diretos exercem, disputando fatias de mercado do mesmo ramo, através da concorrência de preços, adição de valor a produtos e serviços, etc.;
- Ameaças de novos entrantes: caracterizados por novas empresas que entram em determinado segmento com o objetivo de ganhar uma fatia do mercado, diminuindo a rentabilidade dos demais participantes;
- Poder de barganha dos clientes: capacidade de barganha do cliente em relação às empresas de um determinado mercado, relacionado ao poder de decisão dos compradores que possuem poder de barganha ao forçar a baixa dos preços, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que os vendedores entrem em concorrência acirrada;
- Poder de barganha dos fornecedores: de forma análoga ao poder de barganha dos clientes, os fornecedores possuem poder de barganha sobre as empresas com ameaças de elevação de preços, diminuição da qualidade, etc.;
- Ameaça de produtos substitutos: caracterizados por fabricantes de produtos substitutos.

As estratégias de uma empresa podem ser um resultado de um processo consciente e planejado ou estarem colocadas de forma implícita, porém internalizadas na cultura da empresa (PORTER, 2014).

4.1 QUAIS ESTRATÉGIAS AS EMPRESAS DEVEM TOMAR PARA ADQUIRIR VANTAGEM COMPETITIVA

Historicamente, as funções de cadeia de suprimentos e logística eram vistas principalmente como centros de custo a serem controlados. Só nos últimos 20 anos tornou-se claro que também pode ser usado para obter uma vantagem

competitiva. Segundo Santos e Viana (2015) para conseguir isso, a organização deve estabelecer prioridades competitivas para que a sua cadeia de suprimentos consiga satisfazer os clientes internos e externos. Eles devem, então, vincular as prioridades competitivas selecionadas à sua cadeia de suprimentos e processos de logística.

Alves e Alves (2016) sugerem algumas estratégias empresariais a fim de auxiliar a tomada de decisão nas organizações, são elas:

- Estratégia de custos: entrega de um produto ou serviço ao cliente com o menor custo possível, sem prejudicar a qualidade;
- Estratégia de tempo: pode ser em termos de velocidade de entrega, tempo de resposta ou tempo de desenvolvimento do produto;
- Estratégia de qualidade: foca em bens ou serviços consistentes e de alta qualidade e exigem uma cadeia de suprimentos confiável e segura para cumprir essa promessa;
- Estratégia de flexibilidade: pode ser de várias formas, como volume, variedade e personalização.

Em muitos casos, uma organização pode se concentrar em mais de uma dessas estratégias e, mesmo quando se concentra em uma, não significa que elas oferecerão desempenho abaixo da média nas outras.

4.2 ASPECTOS QUE PODEM TRAZER VANTAGEM COMPETITIVA ÀS EMPRESAS PARTICIPANTES DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS

No mercado globalizado atual, não é mais possível parar no tempo e manter as antigas estratégias de redução de custos e aumento dos lucros. Atualmente se tem falado muito na relação entre fornecedores e clientes, inclusive o conceito de SCM aborda esta necessidade de parceria que as empresas devem ter. Neste sentido, a logística tem apresentado uma evolução contínua, sendo hoje considerada um dos elementos-chave na estratégia competitiva das empresas (SEBEM, 2007).

A principal função de uma cadeia de suprimentos é levar os produtos desde a criação até a entrega, mas também pode fornecer uma vantagem competitiva dentro da indústria e com os clientes. Do início ao fim, a cadeia de suprimentos oferece oportunidades para liderar a inovação, maximizar a

economia organizacional, aumentar os lucros da empresa e impactar positivamente a experiência dos clientes com a marca (STAMM; SHIKIDA; SANTOS, 2014).

Segundo Viana, Barros Neto e Añez (2014, p.1):

“[...] a vantagem competitiva é, muitas vezes, atribuída às práticas gerenciais das organizações. Nesse contexto, a Gestão da Cadeia de Suprimento (SCM – *Supply Chain Management*) surge como um importante elemento que pode favorecer a obtenção de vantagem competitiva por parte das empresas que seguem seus pressupostos”.

A inovação de produto tem se destacado como uma competência-chave para as empresas que buscam a obtenção de vantagem competitiva, contribuindo para que possam se diferenciar dos seus principais concorrentes. A vantagem competitiva baseada em inovação está associada diretamente à corrente dos processos de mercado, tendo em vista que, para manter uma estratégia de inovação permanente, se faz necessário renovar periodicamente os recursos, capacidades e competências vinculadas à inovação (VIANA; BARROS NETO; AÑEZ; 2014).

As empresas com alto nível de formalização de suas atividades logísticas, que monitora o desempenho logístico e investimentos em tecnologias aplicadas à logística têm o potencial de gerar uma eficiência superior considerando a flexibilidade, por duas razões (SEBEM, 2007):

- Condição necessária para a obtenção de outras prioridades competitivas, como por exemplo, a velocidade ou o custo;
- Condição necessária para que a empresa possa responder adequadamente a situações de exceção, o que tem efeito sobre os níveis de serviço prestados aos clientes.

Ao mesmo tempo em que existe uma tendência global de dar maior importância à cadeia de suprimentos como fonte de obtenção de vantagem competitiva, muitas organizações acreditam que uma cadeia de suprimentos eficiente é determinada apenas pela velocidade e redução dos custos. Contudo, pesquisas mostram que a SCM baseada somente nesses dois aspectos acaba se deteriorando com o tempo, e algumas empresas perdem também vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2010).

Com a gestão da cadeia de suprimentos, existe uma redução do tempo do processo, além da preocupação com a qualidade e formação de parcerias,

dessa forma é possível obter uma redução de custo, a soma desses itens gera vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2010).

“Mesmo com a redução do tempo de processo, a qualidade não é afetada, pois ela se mantém em foco, devido à possibilidade da formação de parcerias, que permitem treinamento, auditorias e acompanhamentos de sua empresa para com seus fornecedores e de seus clientes para com a sua empresa. Além desses fatores, para a obtenção de vantagem competitiva se torna necessário certa flexibilidade, dado que a cadeia de suprimentos não pode ser rígida, pois deve ter a capacidade de se adaptar as mudanças do mercado de maneira ágil e eficiente” (CASTRO, 2007 apud OLIVEIRA, 2010).

4.2.1 Estratégias direcionadas para compradores e fornecedores

Segundo Michel Porter em sua obra “Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência” as companhias estão sempre em disputa por posição, com uso de táticas como concorrências de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou de garantias aos clientes.

O livro em questão aborda estratégias direcionadas para compradores e fornecedores que podem melhorar sua posição competitiva e reduzir sua vulnerabilidade. Além de alguns pontos na estratégia de compras do ponto de vista estrutural, como a estabilidade e competitividade do grupo de fornecedores, a alocação de compras entre fornecedores qualificados, entre outros.

Após definir os conceitos básicos da cadeia de suprimentos, estratégias competitivas das companhias e gestão de risco, um dos objetivos dessa monografia consiste nas ferramentas de avaliação de fornecedores com o foco em três principais aspectos: complexidade, dependência e a saúde financeira dos fornecedores a fim de manter uma carteira de fornecedores competitivos e financeiramente saudáveis (VISENTINI; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

À medida que a tecnologia transforma os setores, as organizações podem ter um novo desenvolvimento, a partir da verificação, na qual garante que qualquer tecnologia empregada na organização agregue valor à sua cadeia de suprimentos (AUGUSTO; ERDMANN; SOUZA, 2015).

As organizações podem capitalizar em conjuntos de *big data* extraídos de máquinas marcadas com sensores para mover o planejamento da cadeia de suprimentos de reativo para proativo. Segundo Ballou (2016) a aplicação de análises avançadas permite que as organizações encontrem e prevejam

problemas antes que eles ocorram, em vez de detectar e responder aos problemas depois que for tarde demais.

Os erros são menos prováveis de ocorrer em processos automatizados que não estão sujeitos a atrasos humanos ou erros e a automação de pedidos de rotina o que pode ajudar a evitar perdas financeiras na forma de estoque excessivo ou insuficiente de um varejista (SELLITTO et al., 2013).

Com as rupturas tecnológicas estimulando a necessidade de inovação e transformação constantes nos negócios, permanecer na vanguarda muitas vezes significa aprimorar processos com agilidade e flexibilidade. Infelizmente, esse tipo de mudança ágil e adaptável nem sempre é fácil na prática, pois as cadeias de suprimentos estão sujeitas a oscilações na demanda impactadas por forças tão diversas quanto políticas nacionais, greves e desastres naturais (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2016).

As parcerias de uma cadeia de suprimentos estão sempre prontas para criar vantagens competitivas na empresa, uma vez que esses relacionamentos podem influenciar fortemente a sustentabilidade, o custo e a capacidade de cumprir os compromissos do cronograma da cadeia de suprimentos. À medida que as empresas competem por vantagem, os fornecedores estão se tornando cada vez mais seletivos sobre quem eles apoiam (BRITO; ASSAF, 2008).

Um fornecedor que pode ser integrado à empresa pode agregar valor fora da simples movimentação do produto, também podem colaborar e trabalhar coletivamente com sua organização em direção a uma estratégia única. Para maximizar as parcerias, a organização precisará avaliar o valor que o parceiro está trazendo para a mesa de forma sistemática e regular. Algumas metas podem ser estabelecidas e revisadas em conjunto com o fornecedor (CAQUETTE; ALTMAN, 2000).

Nos esforços para a melhoria contínua, até mesmo um bom relacionamento tem espaço para melhorar, e as empresas, juntamente com as parcerias, devem manter um diálogo constante procurando maneiras de melhorar os dados, reduzir o tempo, reduzir custos e, de outra forma, revisar quaisquer processos que estejam atrasando o processo produtivo, isso inclui o objetivo de eliminar desperdícios e gerencia (CHOPRA; MEIDL, 2013).

4.3 INCERTEZAS E POTENCIAIS PERDAS NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Embora o planejamento para as incertezas pareça um empreendimento complexo e caro, é importante observar que algumas das estratégias mencionadas, como a segmentação da cadeia de suprimentos, podem realmente melhorar a eficiência e melhorar as margens. Segundo Fagundes, Ponde e Possas (2017) ter planos de contingência sólidos no caso de uma emergência pode levar a enormes oportunidades de negócios se a empresa estiver mais preparada do que a concorrência e puder manter sua velocidade de comercialização, níveis de estoque, autoridade da marca e qualidade do produto enquanto outras lutam contra esses obstáculos.

Alguns conceitos sobre a gestão de riscos necessitam de definição dentro do contexto. Segundo Zsidisin et al (2004) pois, é necessário lidar com as incertezas e potenciais perdas acarretadas por eventuais rupturas na cadeia de suprimentos. Tais avaliações são atividades fundamentais em gestão de suprimentos (MOON; TIKOO, 2002).

“Alguns fatores devem ser considerados na avaliação de risco (Zsidisin et al., 2004): (i) riscos econômicos que incluem flutuações de taxas de câmbio, impostos, juros, falências de clientes e fornecedores; (ii) riscos políticos, que incluem disputas comerciais entre países, embargos econômicos ou conflitos armados; (iii) riscos geográficos ou naturais, que incluem desastres naturais em consequência de fatores climáticos; e (iv) riscos de planejamento, que incluem erros de projeto e de processo e problemas de desabastecimento ou ruptura na cadeia” (SELLITO et al., 2013, p.204).

4.4 FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS NA AVALIAÇÃO DE RISCO DE FORNECEDORES

É de suma importância classificar os fornecedores de acordo com a sua importância e criticidade de fornecimento para que as empresas possam ter medidas mais assertivas conforme cada classe de fornecedor. Além disso, é necessário avaliar o risco de desabastecimento com base no impacto que a falta de um determinado insumo pode causar no resultado das principais dimensões estratégicas da manufatura (SELLITTO et al., 2013).

Segundo Brito e Assaf (2008) tal risco é avaliado considerando o poder de barganha dos fornecedores, a facilidade de eventual substituição de fornecedor, a rivalidade no fornecimento, eventuais barreiras à entrada de

fornecedores alternativos e classificando os fornecedores a partir da sua influência e risco.

É de suma importância que a SCM das empresas avalie a saúde financeira de seus fornecedores com o objetivo de prever problemas financeiros nas empresas, algumas práticas de mercado permitem o cálculo de um escore para as empresas com base nas informações do balanço patrimonial, suas obrigações fiscais e sua visibilidade no mercado (MALHOTRA; GOSAIN; SAWY, 2005).

Um evento mundial significativo pode afetar muitas facetas da cadeia de suprimentos, incluindo planejamento, fornecimento, vendas, atendimento ao cliente e transporte e a redução de riscos significa encontrar soluções práticas e econômicas para todos esses possíveis problemas antes que eles aconteçam (FERREIRA, 2016).

As principais fontes de risco dependem de uma série de fatores relacionados à cadeia de abastecimento em questão, existem novos *softwares* e outras ferramentas tecnológicas para ajudar a determinar as fontes de seu risco (BALLOU, 2016).

Segundo Caquette e Altman (2000) a gestão de riscos e a tomada de decisões são importantes para planos específicos em vigor no caso de interrupções em grande escala da cadeia de suprimentos, é especialmente na implementação de novas tecnologias, trabalhar no desenvolvimento de fornecedores ou aumentar a eficiência geral, considerar os efeitos das mudanças na gestão de riscos é a chave para a proteção contra perdas indevidas causadas por incertezas. Igualmente importante considerar o risco e a incerteza ao tomar todas as decisões na posição de gerente da cadeia de suprimentos.

Os custos e benefícios dos danos causados por um evento mundial são imprevisíveis podendo se tornar mais significativos, uma vez que as empresas se concentram em medidas de redução de custos e eficiências. Infelizmente, as mesmas estratégias que podem fazer uma cadeia de abastecimento funcionar com mais eficiência e menor custo, como fornecedores de fonte única, às vezes podem ser as estratégias que também levam a interrupções mais longas, maiores e mais sérias (BRITO; ASSAF, 2008).

Para obter os melhores resultados a empresa deve equilibrar suas estratégias de proteção de maior eficiência contra as incertezas, protegendo as

cadeias que isolam os riscos segmentares de abastecimento, na qual é uma forma comprovada de reduzir o impacto de um evento imprevisível e ininterrupto.

Segundo Chopra e Meidl (2013) regionalizar as cadeias de abastecimento é outra forma de isolar o risco: no caso de um desastre natural, por exemplo, o impacto é contido. Com todas as estratégias em vigor, a empresa deve compilar uma lista de hipóteses que podem ser percorridas em uma situação de interrupção da cadeia de suprimentos simulada.

5 FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES

5.1 CLASSIFICAÇÃO DE FORNECEDORES DE ACORDO COM A CRITICIDADE DE FORNECIMENTO

Como parte de boas práticas de controle de fornecedores, geralmente é necessário classificá-los. Segundo Augusto, Edmann e Souza (2015) um distribuidor que fornece tampas de rosca cosméticas prontas para usar não deve garantir o mesmo nível de escrutínio que um fabricante contratado que monta a tecnologia central de seu produto.

Ao classificar fornecedores as empresas podem economizar tempo qualificando fornecedores menos críticos e concentrando os seus esforços nos fornecedores com impacto significativo na qualidade de seu produto. Essa classificação pode ser estabelecida em níveis, conforme abaixo:

- Nível zero (triviais): esses fornecedores são aqueles que não afetam a qualidade do produto, geralmente não possuem um arquivo de fornecedor associado ou possuem quaisquer requisitos.
- Nível um (não críticos): esses fornecedores têm um efeito mínimo na qualidade do produto ou, às vezes, são grandes distribuidores que fornecem produtos prontos para uso. Muitas vezes é difícil qualificar grandes distribuidores no caso de uma pequena empresa de dispositivos médicos, por exemplo, pois eles podem nem mesmo querer preencher uma pesquisa de fornecedor (BALLOU, 2016).
- Nível dois (moderados): os fornecedores de nível moderado têm um impacto direto na qualidade do produto e os problemas desses fornecedores podem causar recalls voluntários e/ou risco moderado para o cliente. Geralmente fornecem peças personalizadas que não são encontradas no mercado (SELLITTO et al., 2013).
- Nível três (críticos): os fornecedores críticos têm um impacto significativo na qualidade do produto e os problemas desses fornecedores podem resultar em recalls, não conformidades e/ou danos ao cliente. Esses são os fornecedores que requerem mais atenção, métricas e monitoramento devem ser uma parte contínua dos controles para esses fornecedores (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2016).

A indústria de *Pesonal Care* classifica os seus fornecedores com base na curva ABC, na qual consiste em um instrumento classificatório, de natureza quantitativa, baseado nos valores envolvidos. Trata-se de uma prática comum de mercado na qual classifica o fornecedor de acordo com o seu impacto no faturamento da empresa, tal classificação possibilita o empresário enxergar quais fornecedores ele deve dar mais “atenção” conforme a quantia de valor que é paga para esse fornecedor. Pelo critério ABC, os fornecedores da curva A são aqueles de maior valor global, os B de valor intermediário, e os da classe C são os de menor valor total (BORGES, 2016).

Um dos fornecedores classificados na curva A da indústria de *Pesonal Care* é o fornecedor de sebo bovino, principal matéria prima do sabonete. Para o fornecimento de sebo algumas medidas são tomadas considerando o risco que esse fornecedor pode trazer para a companhia em caso de ruptura no fornecimento. Uma das medidas é a homologação de frigoríficos concorrentes, pois é necessário ter outras opções já homologadas pelo departamento de engenharia, pois essa matéria-prima precisa atender as especificações, como índice de acidez, coloração, entre outras.

5.2 MEDIDAS QUE AS EMPRESAS DEVEM TOMAR COM CADA CLASSE DE FORNECEDOR

O fornecedor e o proprietário da empresa têm objetivos conflitantes, enquanto o fornecedor deseja obter o pedido com o melhor preço possível, o proprietário da empresa deseja fazer o pedido pelo menor preço possível (MACHADO, 2011).

A comunicação contínua com os fornecedores sobre como eles podem ajudar na resolução de problemas também avança nas necessidades da companhia. Os negócios estabelecidos entre a empresa compradora e a empresa fornecedora não se trata apenas de uma simples compra eventual ou de uma prestação de serviço durante um curto espaço de tempo, mas sim de uma relação de parceria estabelecida entre ambas as partes, compradores e fornecedores continuam trabalhando indefinidamente (MACHADO, 2011).

Sendo assim, é de suma importância aproveitar essa parceria ao máximo e sempre buscar o que há de melhor de cada lado a fim de oferecer o máximo de vantagem para o negócio. Em suma, é necessário trazer problemas

rapidamente para o fornecedor e não esperar que o mesmo resolva um problema sozinho (MACHADO, 2011).

Os relacionamentos com fornecedores podem ser prejudicados quando o fornecedor não percebe que há um problema com o material fornecido, seja de qualidade, preço entre outros. E isso pode gerar ressentimento por parte da empresa compradora, por esse motivo é muito importante que a empresa compradora relate de forma clara e objetiva se há algo que o fornecedor precisa consertar. Dessa forma, ambas as partes farão muitos negócios bem sucedidos (MACHADO, 2011).

Trata-se de uma relação “ganha-ganha”, pois a medida que a empresa compradora se beneficia com a aquisição de um produto de qualidade, a tendência é de que essa empresa melhore cada vez mais o seu relacionamento com esse fornecedor, adquirindo mais produtos fazendo com que o fornecedor em questão aumente o seu portfólio de vendas.

Eliminar os problemas de relacionamento entre fornecedor e cliente é uma tarefa difícil, porém é possível minimizar a ocorrência dos desentendimentos que podem ser gerados com base nas estratégias de negociação que é basicamente o momento em que as partes expõem os seus objetivos e necessidades com o intuito de entrar em um consenso que resulte em “ganha-ganha” (MACHADO, 2011).

Segundo Corrêa (2010, p. 73-74) alguns aspectos são importantes para obter sucesso em uma negociação:

“a) manter na negociação uma atitude de confiança na outra parte; b) preferir sempre a abordagem cooperativa à competitiva; c) buscar soluções que resultem em ganha-ganha, procurando criar valor conjuntamente (fazer crescer o bolo e não apenas buscar a maior fatia); d) buscar soluções que contemplem a negociação presente como parte do relacionamento futuro e não de forma isolada; e) reconhecer as necessidades e limitações da outra parte; f) preparar-se para a negociação e planejá-la” (MACHADO, 2011, p. 35).

Sendo assim, melhorar a comunicação e procurar estabelecer uma negociação transparente são iniciativas que minimizam os conflitos entre clientes e fornecedores. Porém, as negociações não são estáticas, com as mudanças constantes no ambiente, há também novas demandas ou alterações de acordos firmados. Quando a negociação não consegue atender todas as necessidades do cliente, se faz necessário que o cliente tome outras medidas de segurança,

como por exemplo, a constante avaliação de desempenho dos fornecedores (MACHADO, 2011).

A indústria de *Personal Care* possui um know-how bastante interessante nesse quesito, como por exemplo, são enviados dois tipos de relatórios aos fornecedores chamados de: “Relatório de Não Conformidade – RNC” e a “Não Conformidade de Fornecedor – NCFO”. Tais relatórios são enviados quando a indústria de *Personal Care* recebe um produto fora da especificação enviada a priori para o fornecedor e também quando a empresa recebe um produto que não passa na inspeção de qualidade. O produto em questão é devolvido para troca ou retrabalho dependendo do nível de não conformidade apontado nos relatórios elaborados pelo departamento de qualidade dessa indústria.

Essa prática faz com que os fornecedores melhorem os seus processos internos e consigam cada vez mais clientes com altos padrões de qualidade, como no caso da empresa que fornece para a indústria de *Personal Care* as embalagens de papel, anteriormente essa empresa era uma gráfica de pequeno porte da qual não tinha capacidade técnica de atender grandes indústrias, mas com as exigências impostas pela indústria de *Personal Care* esse fornecedor realizou investimentos a fim de aumentar a sua capacidade produtiva e seus padrões de qualidade. Com isso, foi possível conquistar outros clientes que também possui altos níveis de exigência, funcionando assim como um cartão de visita para novos negócios.

5.3 DEPENDÊNCIA

Conforme sugerido pela teoria da dependência de recursos, uma vez que um fornecedor domina recursos importantes (tangível e intangível) para lidar com a dinâmica e incertezas ambientais, o fabricante pode ser dependente deste fornecedor.

Segundo Ferreira (2016) as empresas precisam adquirir informações e conhecimento de parceiros da cadeia de suprimentos para aprimorar suas capacidades e obter vantagem competitiva, desenvolvendo assim uma relação de comprometimento.

Do ponto de vista da teoria dos custos de transação, a confiança do fornecedor propicia a redução de comportamentos oportunistas. Segundo Kupfer e Hasenclever (2013) um comportamento oportunista pode ocorrer quando um

fornecedor de um insumo a um preço fixo reduz o nível de qualidade para reduzir seus custos. Este tipo de comportamento oportunista é conhecido na literatura por problema moral (*moral hazard*).

Neste caso, estabelecer relacionamentos estáveis e de longo prazo pode ser uma melhor escolha para a empresa compradora e com isso obter recursos valiosos de seus fornecedores (MACHADO, 2011).

Uma vez que a empresa compradora necessita do suporte de um determinado fornecedor para alcançar seu objetivo estratégico e melhorar seu desempenho, será difícil para essa empresa mudar para outros fornecedores. A relação de dependência da empresa compradora com determinado fornecedor pode afetar indiretamente a integração de novos fornecedores. No entanto, a confiança do fornecedor pode facilitar a integração ao construir valores comuns, compartilhando informação e desenvolvimento de compreensão mútua (MACHADO, 2011).

Trata-se de uma linha muito tênue entre depender de um fornecedor específico e facilitar a entrada de novos fornecedores. A empresa compradora deve achar um ponto de equilíbrio entre essas duas questões, ou seja, o estabelecimento de uma relação de dependência com um determinado fornecedor não pode impedir a entrada de novos, uma vez que a empresa precisa ter backups desenvolvidos para se proteger de rupturas de fornecimento.

Uma prática bastante comum no mundo dos negócios como alternativa para aumentar o nível de confiança entre clientes e fornecedores é a assinatura de um termo de confidencialidade, no caso de necessidade de compartilhamento de informações que devem ficar apenas entre as duas empresas, como por exemplo, uma determinada tecnologia que o fornecedor irá desenvolver para seu cliente. Tal tecnologia será mantida em sigilo sobre pena de multa e/ou processo judicial caso seja revelada ao mercado, pois haverá uma cláusula estabelecida em contrato.

5.3.1 Risco de desabastecimento

A economia moderna depende do bom funcionamento de cadeias de suprimentos complexas e sofisticadas. A capacidade de mover materiais, componentes e produtos acabados de maneira oportuna e eficiente proporcionou benefícios para muitos: redução do custo dos produtos

manufaturados, melhoria do acesso a tecnologias avançadas ou medicamentos que salvam vidas e abertura de novos mercados e novas oportunidades de negócios para produtores (REZENDE; MINARDI, 2008).

No entanto, as cadeias de abastecimento modernas podem estar sujeitas a algumas vulnerabilidades, como por exemplo, atrasos no transporte, roubo/furtos, desastres naturais, fatores climáticos, ataques cibernéticos e problemas de qualidade inesperados o que pode interromper o fluxo de carga, criando custos de curto prazo e desafios de entrega. As mudanças no comércio local, nacional e internacional e nas políticas regulatórias podem perturbar a economia das cadeias de abastecimento (ALFARO et al., 2018).

As tensões comerciais globais levaram à imposição de novas tarifas de importação sobre uma ampla gama de produtos de consumo e componentes industriais. Embora a maior luta tenha sido entre os Estados Unidos e a China, outros países e regiões, notadamente a União Europeia (UE), também se envolveram na disputa. À medida que o impacto dos novos arranjos começa a afetar, as empresas estão começando a adaptar suas cadeias de suprimentos em resposta (ALFARO et al., 2018).

O fornecimento de algumas matérias-primas essenciais na indústria de *Personal Care* está sujeito a riscos de desabastecimento, pois se tratam de insumos agrícolas que podem sofrer variações climáticas, como no caso do óleo de palmiste, esse óleo é extraído a partir da amêndoa encontrada dentro da palma, um fruto dado por uma palmeira. O óleo de palmiste é utilizado para compor a massa base junto com o sebo bovino e atualmente a indústria de *Personal Care* importa esse óleo da Malásia um dos maiores exportadores de óleo de palmiste.

Uma questão importante que necessita acompanhamento contínuo do mercado de óleos essenciais na Malásia é que esse mercado é considerado um dos maiores responsáveis pelos desmatamentos nesse país. O cultivo das palmeiras está devastando as florestas primárias e riquezas da biodiversidade do país, em razão do modelo de cultivo extensivo adotado nos países asiáticos. A área plantada da Malásia utiliza mais de 60% da terra usada para agricultura, dispondo de poucas terras para ampliar sua produção, razão pela qual o país busca parcerias de outros países para a transferência de tecnologia, de modo

que possa obter o produto para suprir a demanda do mercado (BENTES; HOMMA, 2016).

Matérias-primas derivadas do petróleo também apresentam riscos de desabastecimentos, sendo um ponto de atenção para qualquer empresário, como é o caso do mercado de polímeros. A indústria de *Personal Care* compra a resina do polietileno e do polipropileno, polímeros utilizados na produção das embalagens de desodorante, sabonete líquido entre outros. O fornecimento dessa matéria-prima está concentrado na mão de grandes petroquímicas como a Braskem que por sua vez prioriza a sua produção para a exportação, fazendo com que o mercado interno fique desabastecido.

Na tentativa de minimizar esse risco a indústria de *Personal Care* homologou os polímeros de uma indústria petroquímica estadunidense reconhecida mundialmente em seu segmento, porém não possui nenhuma planta no Brasil. A exportação desses polímeros é realizada através de distribuidores brasileiros conhecidos no mercado como *Dealer* (intermediários nas negociações), entretanto há uma carência de polímeros no mercado brasileiro, dado que as petroquímicas internacionais priorizam a sua produção para o mercado interno, exportando apenas o excedente, logo a indústria de *Personal Care* fica dependente tanto do excedente da Braskem para mercado interno, quanto do excedente das petroquímicas internacionais disponibilizadas para o mercado externo.

Esse tipo de situação mostra claramente a importância de uma sinergia entre as partes envolvidas na cadeia de suprimentos, como por exemplo, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) precisa estar alinhado com o departamento de compras, pois é necessário que o departamento de P&D tenha o conhecimento da oferta de matérias-primas do mercado, possibilitando que esse departamento faça testes e pesquise outros insumos no caso de uma determinada matéria-prima “sumir” do mercado.

As informações da oferta de produtos são fornecidas pelo departamento de compras, pois esse departamento é responsável por manter o relacionamento com os fornecedores e conseqüentemente saber o qual matéria-prima pode apresentar um risco de desabastecimento.

Recentemente uma matéria-prima que “sumiu” do mercado foi o Carbopol, um carbômero utilizado na fabricação de álcool em gel, essa matéria-prima serve

para dar a viscosidade ao álcool em gel. Devido aos impactos do COVID-19 a demanda por álcool gel aumentou exponencialmente e a indústria não estava preparada para esse aumento, como no caso da indústria de *Personal Care* que não tinha insumo suficiente para fabricar a quantidade de álcool gel necessária para atender a demanda de seus clientes.

Foi necessário que a área de compras fizesse uma pesquisa de mercado para verificar contratipos do Carbopol que também dessem viscosidade para o produto, a partir dos contratipos encontrados no mercado, o departamento de P&D testava esses cobtratipos até encontrar o um que ficasse adequado ao percentual de viscosidade semelhante ao Carbopol.

5.3.2 Substituição de fornecedores

Nada supera a confiabilidade em qualidade e entregas dentro do prazo. Se um fornecedor existente não for capaz de resolver esses problemas, é definitivamente hora de seguir em frente. Não há pior interrupção do que enviar itens de volta para serem retrabalhados ou substituídos, ou ainda: ter que parar linhas de produção inteiras por falta de estoque. Segundo Ballou (2016), apesar da pressão de tempo para mudar, é importante conduzir uma investigação muito completa para descobrir se a nova colaboração realmente eliminará esses problemas tão importantes.

A globalização trouxe problemas de tempos de transporte mais longos, custos de transporte mais altos e dificuldades de colaboração devido às longas distâncias. Empresas menores que trabalham com quantidades menores e não têm o luxo de exércitos de engenheiros para viajar de um lado para o outro em uma base permanente, na maioria das vezes, obtém maior êxito procurando colaborações locais. Além disso, as montadoras que desejam mudar para tempos de ciclo mais curtos e cronogramas de estoque *just in time* (JIT) têm um forte incentivo para mudar para fornecedores locais e, possivelmente, formar o que chamamos de *clusters* de manufatura (SELLITTO et al., 2013).

A razão pela qual os fornecedores são tão valiosos é que eles fornecem conhecimento além do que está disponível internamente. Um novo material de alto desempenho, um *microchip* mais rápido ou um subconjunto mais leve e de alto desempenho podem ser vencedores naturais no mercado e um bom motivo

para abandonar ou manter um fornecedor. Um bom exemplo é o da Apple e da Samsung. Embora sejam concorrentes diretos em produtos eletrônicos de consumo e adversários ferrenhos nos tribunais, a Apple ainda depende muito dos chips Samsung porque valoriza seu know-how, qualidade e confiabilidade (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2016).

5.4 SAÚDE FINANCEIRA

Saúde financeira é um termo usado para descrever o estado dos assuntos monetários pessoais de um indivíduo. Existem muitas dimensões para a saúde financeira, incluindo a quantidade de economias de um indivíduo, quanto esse indivíduo está reservando para a aposentadoria e quanto de sua renda está gastando em despesas fixas ou não discricionárias (BRITO; ASSAF, 2008).

Os especialistas financeiros elaboraram diretrizes aproximadas para cada indicador de saúde financeira, mas a situação de cada pessoa é diferente. Por esse motivo, vale a pena gastar tempo desenvolvendo o próprio plano financeiro para garantir qual o caminho certo para alcançar objetivos e que não esteja se colocando em risco financeiro indevido se o inesperado ocorrer (CAQUETTE; ALTMAN, 2000).

A saúde financeira de um indivíduo pode ser medida de várias maneiras. A poupança e o patrimônio líquido geral de uma pessoa representam os recursos monetários à sua disposição para uso atual ou futuro. Eles podem ser afetados por dívidas, como cartões de crédito, hipotecas e empréstimos para automóveis e crédito estudantil. Segundo Chopra e Meindl (2013) a saúde financeira não é uma figura estática, ela muda com base na liquidez e nos ativos de um indivíduo, bem como na flutuação do preço de bens e serviços.

Por exemplo, o salário de um indivíduo pode permanecer constante enquanto os custos com gasolina, comida, hipotecas e mensalidades da faculdade aumentam. Apesar do bom estado de sua saúde financeira inicial, a pessoa pode perder terreno e entrar em declínio se não acompanhar o ritmo do aumento dos custos dos bens (CAQUETTE; ALTMAN, 2000).

A saúde financeira das empresas pode ser medida por fatores comparáveis para avaliar a viabilidade de uma empresa como uma preocupação constante. Por exemplo, se uma empresa tem receita entrando e dinheiro no banco, mas está gastando seus recursos em novos investimentos em

equipamentos de produção, espaço de escritório, novas contratações e outros serviços de negócios, isso pode levantar questões sobre a saúde financeira de longo prazo e sobrevivência da empresa (KUPFER; HASENCLEVER, 2013).

Se for gasto mais dinheiro que não contribua para a estabilidade geral e o crescimento potencial do negócio, isso pode levar a um declínio que dificulta o pagamento de despesas regulares, como serviços públicos e salários dos funcionários. Isso pode forçar as empresas a congelar ou cortar salários para dar à empresa a capacidade de continuar as operações (FERREIRA, 2016).

5.4.1 Modelos de escoragem de crédito

A pontuação de crédito é uma análise estatística realizada por credores e instituições financeiras para acessar a qualidade de crédito de uma pessoa. A pontuação de crédito é usada pelos credores para ajudar a decidir entre estender ou negar crédito. Segundo Malhotra, Gosain e El Sawy (2005) a pontuação de crédito de uma pessoa é um número entre 300 e 850, sendo 850 a pontuação de crédito mais alta possível. Uma pontuação de crédito pode impactar muitas transações financeiras, incluindo hipotecas, empréstimos para automóveis, cartões de crédito e empréstimos privados.

Uma pontuação de crédito é influenciada por cinco categorias - histórico de pagamento, tipos de crédito, novo crédito, dívida atual e duração do crédito. Uma pessoa precisa prestar atenção especial à dívida atual e ao histórico de pagamentos (MOON; TIKOO, 2002).

Os modelos de pontuação de crédito podem diferir ligeiramente na forma como avaliam o crédito. O sistema de pontuação de crédito da Fair Isaac Corporation, conhecido como pontuação FICO, é o sistema de pontuação de crédito mais amplamente usado no setor financeiro. No entanto, outro modelo de pontuação de crédito popular é o Vantagens core, que foi criado pelas três agências de relatórios de crédito – Trans Union, Experian e Equifax (PIRES, 2011).

Os credores usam a pontuação de crédito na precificação com base no risco, na qual os termos de um empréstimo, incluindo a taxa de juros, oferecidos aos tomadores são baseados na probabilidade de reembolso. Em geral, quanto melhor for à pontuação de crédito de uma pessoa, melhor será a taxa oferecida ao indivíduo pela instituição financeira (PORTER, 2014).

Um conceito semelhante, classificações de crédito, não deve ser confundido com classificação de crédito. Segundo Rezende e Minardi (2018) os *ratings* de crédito se aplicam a empresas, governos soberanos, subsoberanos e títulos dessas entidades, bem como títulos garantidos por ativos. Os modelos de pontuação de crédito compõem uma imagem de sua relação com o crédito e as pontuações variam (embora geralmente não mudem drasticamente) entre as três principais agências de crédito.

Embora a pontuação de crédito classifique o risco de crédito de um tomador de empréstimo, ela não fornece uma estimativa da probabilidade de inadimplência de um tomador. Como uma classificação ordinal, avalia apenas o risco de um tomador de empréstimo do mais alto ao mais baixo. Como tal, a pontuação de crédito sofre de sua incapacidade de determinar se o Mutuário A é duas vezes mais arriscado que o Mutuário B (SANTOS; VIANA, 2015).

Outro limite interessante para a pontuação de crédito é sua incapacidade de levar em consideração explicitamente as condições econômicas atuais. Por exemplo, se o Mutuário A tiver uma pontuação de crédito de 800 e a economia entrar em recessão, a pontuação de crédito do Mutuário A não será ajustada, a menos que o comportamento da posição financeira do Mutuário A seja alterado (SILVA, 2013).

5.4.2 Previsão de problemas financeiros

A previsão financeira é uma parte vital do planejamento de negócios que usa o desempenho financeiro passado e as condições ou tendências atuais para prever o desempenho futuro da empresa. Em outras palavras, as previsões financeiras são uma ferramenta pela qual as empresas podem definir e cumprir metas (SILVA; FISCHMANN, 2019).

Muitos fatores podem afetar o nível de confiança das previsões financeiras. Segundo Stamm, Shikida e Santos (2014), no entanto, eles são sempre indicadores valiosos para saber se a organização está indo na direção certa. As previsões podem ser feitas em uma base semanal, mensal, trimestral ou anual, dependendo dos números que estão sendo rastreados – e podem abordar métricas como vendas, despesas, custo dos produtos vendidos e lucros.

A previsão financeira estimula os funcionários a pensar no futuro e em como a melhoria na execução de suas tarefas diárias pode ter um impacto

positivo nos resultados. Ajuda as pessoas em toda a organização a se concentrarem em um objetivo comum (ZSIDISIN et al., 2004).

Na verdade, a previsão precisa do fluxo de caixa é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização. No entanto, muitos gerentes ignoram esse processo que é de suma importância. Uma necessidade imprevista de dinheiro que cobre as reservas disponíveis pode ter um efeito cascata negativo nas finanças da empresa, o que leva a dificuldades de longo prazo. Consequentemente, é fundamental que os líderes de negócios desenvolvam e mantenham fortes habilidades de previsão financeira (ALTMAN; DIAS; BAIDYA, 1979).

No final, todas as previsões financeiras são suposições informadas, independentemente de refletirem as especificidades de um negócio, como o crescimento das vendas ou previsões para a economia como um todo (VISENTINI; AUGUSTO; SOUZA, 2012).

As empresas usam a previsão para ajudá-las a desenvolver estratégias de negócios. As decisões financeiras e operacionais são feitas com base nas condições econômicas e em como o futuro se apresenta, embora incerto. Os dados anteriores são coletados e analisados para que os padrões possam ser encontrados. Hoje, a *big data* e a inteligência artificial transformaram os métodos de previsão de negócios (AUGUSTO; ERDMANN; SOUZA, 2015).

Existem vários métodos diferentes pelos quais uma previsão de negócios é feita. Todos os métodos se enquadram em uma de duas abordagens abrangentes: qualitativa e quantitativa. Segundo Ballou (2016) os modelos qualitativos costumam ter sucesso com previsões de curto prazo, em que o escopo da previsão era limitado. As previsões qualitativas podem ser consideradas como orientadas por especialistas, no sentido de que dependem de especialistas em mercado ou do mercado como um todo para pesar com um consenso informado. Os modelos qualitativos podem ser úteis para prever o sucesso de curto prazo de empresas, produtos e serviços, mas têm limitações devido à sua confiança na opinião sobre dados mensuráveis.

Os modelos quantitativos desconsideram o fator especialista e tentam remover o elemento humano da análise. Essas abordagens se preocupam apenas com os dados e evitam a inconstância das pessoas por trás dos números. Essas abordagens também tentam prever onde as variáveis, como

vendas, produto interno bruto , preços da habitação e assim por diante, estarão no longo prazo, medidas em meses ou anos (SELLITTO et al., 2013).

A previsão pode ser perigosa. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2016) as previsões tornam-se um foco para empresas e governos, limitando mentalmente sua gama de ações, apresentando o futuro de curto e longo prazo como pré-determinado. Além disso, as previsões podem facilmente falhar devido a elementos aleatórios que não podem ser incorporados a um modelo, ou podem estar simplesmente erradas desde o início.

5.5 REDUÇÃO DE CUSTO E AUMENTO DE EFICIÊNCIA NAS EMPRESAS

Otimização e redução de custos continuam sendo uma questão chave para a gestão da cadeia de suprimentos. É principalmente uma questão de transparência de custos e compreensão de onde estão os verdadeiros geradores de custos. O foco está nos processos de BackOffice, onde existe potencial de redução de custos (BRITO; ASSAF, 2008).

Áreas operacionais e não operacionais estão igualmente em foco. Segundo Caquette e Altman (2000) as centralizações (centros de serviços compartilhados) se tornarão ainda mais importantes. As reduções de custos para empresas de manufatura se tornarão cada vez mais a estratégia central para sobreviver à competição global. Vários conceitos de produção enxuta (como eliminação de desperdício, produção orientada às necessidades/*Just-in-time* ou cadeias de suprimentos integradas) também serão uma alta prioridade para a SCM no futuro.

Esses conceitos continuarão a oferecer potencial de economia significativo para tornar a produção ainda mais eficiente e produtiva. Os conceitos enxutos são aplicáveis não apenas ao processo de produção, mas também a outras áreas de negócios (gestão enxuta, administração enxuta, desenvolvimento enxuto, manutenção enxuta, etc.) (CHOPRA; MEINDL, 2013).

As empresas devem se concentrar na transparência e eficiência em sua cadeia de suprimentos. As medidas internas (por exemplo, agrupamento de fornecedores, melhoria do planejamento, melhoria das especificações) devem ter maior prioridade do que as externas (por exemplo, negociações com fornecedores). Além disso, a expansão da aquisição global usando *sourcing* de país de baixo custo (LCC) possui um potencial significativo para reduzir ainda

mais os custos e aumentar a competitividade (FAGUNDES; PONDÉ; POSSAS, 1997).

5.6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos objetivos específicos dessa monografia é diagnosticar os fatores que podem ser aprimorados para melhorar a gestão da cadeia de suprimentos na indústria de *Personal Care*. Após a revisão literária, foi possível identificar dois fatores que contribuiriam para tornar essa gestão mais eficiente. São eles: a implementação dos contratos de fornecimento de matérias-primas e uma melhoria na avaliação da saúde financeira de fornecedores.

5.6.1 Contratos de Fornecimento de Matéria-Prima

Um fator muito importante que precisa ser aprimorado dentro da área de compras da indústria de *Personal Care* é a gestão de contratos de fornecimento de matérias-primas. Diante do exposto nessa monografia foi possível identificar a necessidade de implementação desse tipo de contrato para mitigar alguns dos riscos dos quais a companhia está exposta, como por exemplo: o risco de um fornecedor romper com o seu fornecimento.

Atualmente a área de compras da indústria de *Personal Care* não possui contratos de fornecimento de matéria-prima e com isso não é possível que os fornecedores se organizem com uma previsão das quantidades mensais que serão adquiridas pela indústria *Personal Care*, ou seja, os fornecedores não tem como prever a necessidade de demanda desta indústria para o futuro. O que acaba trazendo muitos riscos para o negócio, como a falta de uma determinada matéria-prima no mercado.

Um dos efeitos da pandemia do COVID-19 é a falta de produtos no mercado, pois durante os períodos de *lockdown* de algumas regiões, muitas fábricas encerraram as suas operações. Porém, a demanda continuou fazendo com que os estoques fossem consumidos de forma mais rápida que a capacidade das empresas de repor esses estoques, dando origem a um efeito cascata onde as indústrias primárias não têm mais insumos para ofertar, deixando as indústrias que fabricam o produto final desabastecidas, como no caso da indústria de *Personal Care*.

Como por exemplo, recentemente a área de compras da indústria de *Personal Care* se deparou com a falta de papel Kraft no mercado – matéria-prima utilizada nas caixas de embarque – fazendo com que os fornecedores de caixas de embarque ficassem desabastecidos rompendo o fornecimento.

Esse tipo de situação poderia ter sido resolvido caso a indústria de *Personal Care* tivesse um contrato de fornecimento estabelecendo cláusulas rígidas contra uma ruptura no fornecimento, ou seja, uma multa caso o fornecedor não honrasse com volume negociado com o seu cliente.

Mesmo sendo um problema atípico de falta de papel Kraft no mercado, os fornecedores desse insumo priorizaram os clientes que possuem contrato com volumes de fornecimento fixados no prazo de no mínimo um ano. Já os clientes que não possuem contrato de fornecimento não tornaram prioridade para esses fornecedores.

Além de multas contra o desabastecimento, este contrato também prevê multas contratuais caso o fornecedor não cumpra com o prazo de entrega que foi acordado no momento da aquisição. O não cumprimento do prazo de entrega de um produto por parte do fornecedor pode acarretar em parada uma parada de linha de produção trazendo prejuízo ao cliente. A multa contratual por atraso deve ser estabelecida com base no prejuízo que o cliente teve com a parada de linha no seu processo produtivo.

Além dos riscos de fornecimento a área de compras da indústria *Personal Care* também precisa mitigar os riscos de reajustes dos insumos adquiridos, que também pode ser solucionado com uma cláusula contratual que proíbe o aumento de preço após a negociação e emissão da ordem de compra.

Pode parecer óbvio que os fornecedores precisam honrar com os valores negociados e estabelecidos nas ordens de compra, porém na prática isso não acontece. Principalmente quando o insumo negociado for uma commodity, dado que as commodities são muito sensíveis às oscilações do mercado, como por exemplo, o sebo bovino, do qual está sujeito a diversas oscilações do mercado.

Um dos principais motivos dessas oscilações é que o sebo é utilizado como uma alternativa ao biodiesel, logo quando aumenta o preço da soja, a procura por sebo aumenta, pois se tratam de commodities com alta elasticidade substituição, ou seja, o aumento do preço da soja faz com que o preço do sebo também aumente. Com um contrato de fornecimento seria possível negociar o

preço do sebo com o fornecedor por validade de seis meses a um ano e após esse período o reajuste poderia ser negociado.

Outro benefício desse tipo de contrato seria uma cláusula para prever uma mudança no insumo e/ou processo produtivo do fornecedor que possa acarretar em uma redução de custo no produto adquirido pela indústria de *Personal Care*.

Como por exemplo: a embalagem de papel do sabonete, denominada cartucho, é fornecida por algumas gráficas homologadas pelo departamento de engenharia de embalagens da indústria de *Personal Care*. Anteriormente essas gráficas compravam o papel cartão da indústria de celulose Suzano, líder nesse segmento. O departamento de P&D da indústria de *Personal Care* fez um estudo para analisar a possibilidade de produzir o cartucho com papel Kraft, uma vez que o custo do papel Kraft é mais competitivo quando comparado ao papel cartão. As gráficas que fornecem para essa indústria aderiram esse projeto e passou a comprar o papel Kraft da Klabin, outra indústria de celulose líder no segmento de papel Kraft, a mudança de insumo por parte das gráficas fez com que os cartuchos fossem vendidos a um menor preço para a indústria de *Personal Care*. A redução no preço do cartucho precisa estar prevista em contrato para baixar os preços antes do vencimento do contrato, uma vez que os preços foram fixados pelo período de um ano.

5.6.2 Avaliação Financeira de Fornecedores

Atualmente a indústria de *Personal Care* possui um modelo já definido de avaliação de fornecedores no qual é avaliado o fornecedor nos quesitos abaixo:

- Questões técnicas e de qualidade: se o fornecedor envia laudo dos produtos, responde os relatórios de não conformidade quando há produto fora da especificação, se o produto fornecido está dentro dos padrões de qualidade da indústria de *Personal Care*, entre outras.
- Questões comerciais: se o fornecedor responde às solicitações de cotação dentro do prazo estipulado pelo comprador, se o fornecedor se mostra disposto à negociação, se as ordens de compra são entregues dentro do prazo estipulado.

- Questões financeiras: a avaliação da saúde financeira dos fornecedores da indústria *Personal Care* é feita com base no score do fornecedor calculado pelo Serasa.

A avaliação de fornecedor da indústria de *Personal Care* apresenta algumas falhas no que diz respeito à avaliação da saúde financeira dos fornecedores, pois algumas empresas não divulgam suas informações financeiras para o Serasa, ou seja, se a empresa não divulgar seus demonstrativos contábeis o Serasa não tem como calcular o score. Além disso, o score do Serasa é apenas com base no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), ou seja, não é possível obter o Score do Serasa para fornecedores internacionais. Logo, a saúde financeira dos fornecedores internacionais da indústria de *Personal Care* não é analisada.

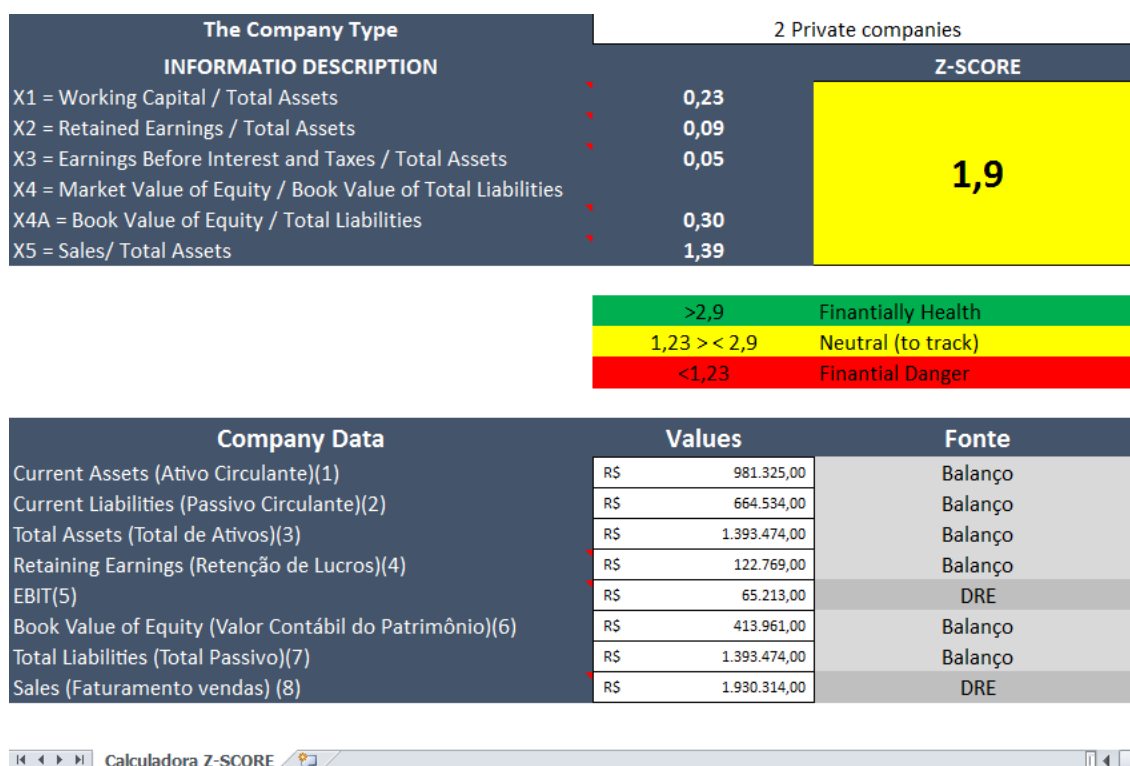
Porém, existem outras práticas de mercado que empresas não financeiras utilizam para avaliar a saúde financeira de seus fornecedores, uma delas é o cálculo do Z-Score criado por um dos maiores financistas do mundo, Edward Altman (1968), pioneiro na criação de modelos para gestão de risco de crédito e previsão de falências. O modelo criado por Altman é conhecido por prever a falência das companhias.

O modelo funciona como um farol: verde para as empresas saudáveis, amarelo para as empresas que podem ter algum problema e vermelho para as que já enfrentam problemas financeiros, tornando mais fácil para pessoas que não entendam de finanças e de índices financeiros interpretarem o resultado de maneira mais assertiva. Dentre as possíveis variáveis explicativas provenientes do balanço patrimonial das empresas e demonstrativos dos resultados financeiros, foram escolhidos cinco indicadores financeiros, pois são os que melhor conseguem explicar a falência corporativa, são eles: *Working Capital* (Capital de Giro)/*Total Assets* (Total de Ativos); *Retained Earnings* (Lucros Acumulados)/*Total Assets* (Total de Ativos); *Earnings Before Interest and Taxes* (Lucro antes dos Juros e Imposto de Renda)/*Total Assets* (Total de Ativos); *Market Value of Equity* (Valor de Equidade de Mercado) /*Book Value of Total Liabilities* (Valor Patrimonial do Passivo Total); *Book Value of Equity* (Equivalência Patrimonial)/*Total Liabilities* (Passivo Total); *Sales* (Vendas)/*Total Assets* (Total de Ativos) (ALTMAN, 1968).

Ao utilizar esse modelo é possível solicitar os demonstrativos contábeis para os fornecedores e fazer o cálculo do Z-Score identificando quais fornecedores podem apresentar risco de falência e conseqüentemente uma ruptura no fornecimento. A partir daí a indústria de *Personal Care* pode optar por manter ou não o fornecimento com a empresa que apresenta risco financeiro e pode traçar um plano de ação para substituí-lo de sua carteira de fornecedores.

A Figura 1 apresenta o modelo de implementação para o Z-Score:

Figura 1 - Modelo de implementação para o Z-Score



Fonte: Elaborado pela autora

Com esse modelo a indústria de *Personal Care* poderá avaliar seus fornecedores de modo a complementar suas estratégias no dia a dia: aprimorar cláusulas contratuais que preveem uma crise, o que afetaria diretamente os resultados financeiros de ambas.

Além disso, esse complemento à avaliação financeira dos fornecedores traz outros benefícios, como por exemplo, a negociação de prazos de pagamentos com os fornecedores, dando a possibilidade de negociar prazos de pagamento mais agressivos, além de outras possibilidades (SELLITTO et al., 2013).

6 CONCLUSÃO

A partir da revisão de literatura foi possível ampliar a compreensão sobre a gestão da cadeia de suprimentos, explorar os estudos nessa área e trazê-los para o âmbito empresarial. Além de verificar a forma como as companhias organizam e coordenam sua cadeia de suprimentos.

E com isso trazer sugestões de estratégias que podem trazer vantagem competitiva às empresas participantes de uma cadeia de suprimentos, como por exemplo, os contratos de fornecimento de matéria prima e melhorias na avaliação financeira dos fornecedores.

Além disso, foi possível avaliar a influência dos custos de transação dentro da companhia e provar como uma cadeia de suprimentos bem definida pode trazer mais eficiência para uma empresa e mais destaque perante o mercado.

Um dos principais benefícios que uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos pode trazer para a indústria de *Personal Care* é o compartilhamento de informações.

É de suma importância que todas as partes envolvidas na cadeia de suprimentos "conversem" entre si de forma a exercer os melhores esforços possíveis a fim de alcançar resultados eficientes, uma vez que a confiança e o compartilhamento de informações são princípios centrais das cadeias de suprimentos na redução de custos de transação, pois à medida que o custo da transação diminui o custo total da cadeia de suprimentos também pode diminuir, tornando as operações mais competitivas.

Conforme citado ao longo dessa monografia os custos de transação são basicamente os custos pertinentes às aquisições, logo, o departamento de compras da indústria de *Personal Care* precisa trabalhar constantemente para a redução desses custos, por esse motivo foi sugerido os contratos de fornecimento de matéria-prima.

Com a implementação desses contratos é possível que a indústria de *Personal Care* consiga reduzir custos, uma vez que um contrato bem amarrado diminui o risco de falta de matéria-prima, logo, a empresa não terá custos em procurar emergencialmente outra fonte de fornecimento, uma vez que encontrar uma matéria-prima de forma emergencial eleva exponencialmente o custo

quando comparado a uma compra planejada, abrindo margem para uma relação de oportunismo do fornecedor com o cliente.

Explicando em uma linguagem simples: o fornecedor percebe que o cliente está “desesperado” e com isso aumenta o seu poder de barganha, colocando o preço que bem entender, além dos altos custos de contratar um frete emergencial a fim de evitar uma parada de linha na fábrica.

Além disso, outra contribuição seria o complemento à avaliação financeira dos fornecedores da indústria de *Personal Care* trazendo uma maior segurança ao afirmar que seus fornecedores possuem uma saúde financeira estável. E trazendo a possibilidade da Memphis de planejar melhor o seu *mix* de fornecedores permitindo que elas mantenham como seus fornecedores ativos os mais competitivos e que de alguma forma são os mais resilientes do mercado e, conseqüentemente, o volume de negócios que realiza com cada um, diminuindo o risco para si.

Acredita-se que as estratégias sugeridas nessa monografia complementariam as estratégias da gestão da cadeia de suprimentos da indústria de *Personal Care* e aumentariam a sua vantagem competitiva perante a concorrência, ou seja, essa indústria teria mais destaque ao apresentar para o mercado produtos de qualidade e com preços menores do que os de seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. **A indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos essencial para o Brasil**. São Paulo: ABIHPEC, 2020. Disponível em: <https://abihpec.org.br/site2019/wp-content/uploads/2020/11/Panorama_do_Setor_atualizado_outubro_1211.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ALFARO, A.; KAMAL, S.; WOITZIK, M.; BOCCIO, D.; AUNG, M.; BRINCKS, C.; KRICAJ, N.; WARD, J.; DASH, S.; HEIRICH, H. Resilience360 Annual Risk Report. Troisdorf. DHL. 2018.

ALTMAN, E. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. **The Journal of Finance**, v.23, n.4, p.589-609, 1968.

ALTMAN, E.I.; DIAS, L.M.R.; BAIDYA, T.K.N. Previsão de problemas financeiros em empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.19, n.1, p.17-28, jan./mar. 1979.

ALVES, B. de O.R.; ALVES, J.A. da C. Estratégias competitivas e objetivos de desempenho da produção: uma abordagem conceitual. In: XII Congresso Nacional em Gestão e III INOVARSE, 2016, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_013.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.

ASSUNÇÃO, J.F. Os impactos dos custos de transação na estratégia competitiva: uma abordagem à luz da economia dos custos de transação e o modelo de posicionamento de Porter. **Revista Mineira Contabilidade**, v.2, n.34, p.38-41, 2009.

AUGUSTO, C.; ERDMANN, R.; SOUZA, J. Cadeia de Suprimentos: Uma análise a partir da teoria dos custos de transação, da teoria dos custos de mensuração e da visão baseada em recursos. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.15, n.39, abr./jun. 2015.

BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**: logística empresarial. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BENTES, E. dos S.; HOMMA, A.K.O. **Importação e Exportação de Óleo e Palmiste de Dendezeiro no Brasil (2010–2015)**. Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento 101 Belém: EMBRAPA, 2016. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/144428/1/TC-12-16-BPD-101-AINFO.pdf>>. Acesso em: 21 nov.2020.

BORGES, J. Curva ABC de Fornecedores. In: BORGES, J. **TOTVS**. [s.l.]: 29 jun, 2016. Disponível em: <<https://tdn.totvs.com/display/public/LDT/Curva+ABC+de+Fornecedores>>. Acesso em: 21 nov.2020.

- BOWERSOX, D.J.; CLOSS, D.J.; COOPER, M.B. **Gestão Logística da Cadeias de Suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- BRITO, G.; ASSAF, A. Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v.19, n.46, p.18-29, abr. 2008.
- CAQUETTE, J. B.; ALTMAN, E. **Gestão do Risco de Crédito**. O Próximo Grande Desafio Financeiro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: strategy, planning and operations**. New York: Prentice Hall, 2013.
- COASE, R.H. The Nature of the firm. **Economica**, n.4, n.6, p. 386-405, nov. 1937.
- DEZANET, A. **Estratégia Competitiva de Integração Vertical e Redução de Custo na Siderurgia**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.
- DUMEBI, A. Empregos mais bem pagos em gerenciamento de cadeia de suprimentos do mundo | 2020. In: DUMEBI, A. **World Scholarship Fórum**. [s.l.]: 3 jun 2020. Disponível em: <https://worldscholarshipforum.com/pt/empregos-com-maior-sal%C3%A1rio-e-gerenciamento-da-cadeia-de-suprimentos/>. Acesso em: 21 nov.2020.
- EFCAZ. 6 critérios que devem ser avaliados na seleção de fornecedores. In: **EFCAZ**. Campo Grande: 18 dez. 2018. Disponível em: <https://www.efcaz.com.br/blog/criterios-avaliados-na-selecao-de-fornecedores>. Acesso em: 21 nov.2020.
- FAGUNDES, J.; PONDÉ J.; POSSAS, M. Custos de Transação e Política de Defesa da Concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, n.2, dez. 1997.
- FERREIRA, A. **Uma revisão de modelos de crédito para aplicação em empresas não financeiras**. 2016. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Faculdade de Economia e Administração, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, São Paulo, 2016.
- KUPFER, D; HASENCLEVER, L. (Org). **Economia Industrial**. Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2013.
- MACHADO, A.L.J. **Gerenciamento da qualidade em suprimentos: um modelo de avaliação de desempenho para os fornecedores da SLC Agrícola**. 2011. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MACHADO, A.L.J. **Gerenciamento da qualidade em suprimentos**: um modelo de avaliação de desempenho para os fornecedores da SLC Agrícola. 2011. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MALHOTRA, A.; GOSAIN, S.; EL SAWY, O. A. Absorptive Capacity Configurations in Supply Chains: Gearing for Partner-Enabled Market Knowledge Creation. **MIS Quarterly**, v.29, n.1, p.145-187, mar. 2005.

MARTINS, P.; LAUGENI, F. **Administração da Produção**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOON, J.; TIKOO, S. Buying Decision Approaches of Organizational Buyers and Users. **Journal of Business Research**, v.55, n.4, p.293-9, 2002.

OLIVEIRA, S.A. de. Gestão da cadeia de suprimentos para a obtenção de vantagem competitiva. In: OLIVEIRA, S.A. de. **Administradores.com**. João Pessoa: 18 mai. 2010. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/gestao-da-cadeia-de-suprimentos-para-a-obtencao-de-vantagem-competitiva>>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ONTOLOGIA. In: DICIONÁRIO ONLINE DE PORTUGÊS. **DICIO**. [s.l.]: [s.d.]. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/ontologico/>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

PERSONAL Care. In: DICIONÁRIO LINGUEE. **DeepL**. [s.l.]: [s.d.]. Disponível em: <<https://www.linguee.com.br/ingles-portugues/traducao/personal+care.html>>. Acesso em: 21 nov. 2020.

PIRES, S.R. **Gestão da cadeia de suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Cinco Forças de Porter: da análise à estratégia. In: PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Portal da Administração**. [s.l.]: 05 mai. 2015. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>>. Acesso em: 21 nov. 2020.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

PORTOGENTE. Relação Cliente Fornecedor: Comakership. In: PORTOGENTE. **Portogente**. [s.l.]: 16 jan. 2016. Disponível em: <<https://portogente.com.br/portopedia/85799-relacao-cliente-fornecedor-comakership>>. Acesso em: 21 nov. 2020.

PROENÇA, E. **Concentração, Integração Horizontal e Vertical das Usinas Canavieiras**. 2012. Tese (Doutorado em Agronomia) – Faculdade de Engenharia, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2012.

RAIFUR, L.; GARCIAS, P. A economia dos custos de transação e as transações no mercado de derivativos agropecuários. In: XV Congresso Brasileiro de Custos, 2008, Curitiba. **Anais...** Curitiba: CBC, 2008. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1367>>. Acesso em: 21 nov. 2020.

REZENDE, F.C.; MINARDI, A. Construção de modelos de escoragem de crédito para empresas brasileiras com base em indicadores contábeis. In: 8º Encontro Brasileiro de Finanças, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FGV, 2018. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ebf/8EBF/paper/view/167>>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SANTOS, S.; VIANA, A. Gerenciamento da cadeia de suprimentos – Supply Chain Management a Busca pela Vantagem Competitiva. **Revista Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas**, Aracajú, v.1, n.1, p.41-51, fev. 2015.

SEBEM, F. **Buscando a competitividade na cadeia de suprimentos de uma SEM (Eletronic Manufacturing Services) Brasileira**. 2007. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Empresarial) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

SELLITTO, M.A.; LAZZAROTTO; B.O.; LONGHI, A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G.M. Análise de Risco e Classificação de Fornecedores em uma Cadeia de Suprimentos. **Engevista**, v.15, n.2, p.202-13, ago. 2013.

SILVA, A.L.; FISCHMANN, A.A. Impacto da tecnologia de informação no Supply Chain Management: um estudo multicaso sobre a adoção de EDI entre varejo e indústria agroalimentar. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.6, n.3, p.201-18, dez. 2019.

SILVA, J.P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

STAMM, C.; SHIKIDA, P.; SANTOS, M. Inovação, economia dos custos de transação e gestão da cadeia de suprimento: uma discussão teórica. **Política e Planejamento Regional**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.257-72, jul./dez. 2014.

VIANA, F.L.E.; BARROS NETO, J. de P.; AÑEZ, M.E.M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.21, n.4, p.836-52, dez. 2014.

VISENTINI, S.; AUGUSTO, C.; SOUZA, J. de. Analisando as Relações na Cadeia de Suprimentos Através da Teoria dos Custos de Transação. **Revista Sociais e Humanas**, Santa Maria, v.25, n.2, p.309-26, jul./dez. 2012.

Williamson, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism; Firms, Markets, Relational Contracting**. Nova York: The Free Press, 1985.

ZSIDISIN, G.A.; ELLRAM, L.M.; CARTER, J.R.; CAVINATO, J.L. An analysis of supply risk assessment techniques. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.34, n.5, p.397-413, 2004.