



# A sinergia entre a cadeia de suprimentos, as estratégias de gestão de fornecedores e a adoção das novas tecnologias no sucesso financeiro de uma empresa de transportes

  <https://doi.org/10.56238/tecavanaborda-002>

## Antonio Werbiton Marinho Almeida

Bacharelado em Administração de Empresa – UniAteneu; Spec. em MBA em Gestão Estratégica de Logística – UniAteneu; Spec. em Planejamento e Gestão de Finanças Públicas – URCa; Spec. em MBA em Gestão Financeira e Controladoria – Faculdade Educamais; Spec. em MBA em Administração de Negócios – UniAteneu; Bacharelado em Engenharia Civil – UniAteneu; Spec. em Administração Financeira – Faculdade Venda Nova do Imigrante; Spec. em Engenharia de Pavimentação Asfáltica – Faculdade Venda Nova do Imigrante; Spec. em MBA em Gestão de Suprimentos – Inst. Euvaldo Lodi; Spec. em Gerenciamento de Obras e Tecnologia da Construção Facuminas - Faculdade de Minas Ltda; Spec. em MBA em Gestão de Startups – UniAteneu, Spec. em Engenharia e Segurança do Trabalho – Unifanor; Gerente Administrativo e Financeiro da Insttate Engenharia Ltda.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1904-7522>

## Rickardo Léo Ramos Gomes

Prof. da Disc. de Met. do Trabalho Científico (Orientador) – Inst. Euvaldo Lodi; Centro Universitário Farias Brito - FBUNI; Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas – International University of open Courses; M. Sc. em Fitotecnia - UFC; Spec. em Met. do Ens. de Ciências - UECe; Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia - – International University of open Courses; Grad. em Agronomia - UFC; Lic. na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias - UVA; Cursos de Aperfeiçoamento em Educação, Gerenciamento de Projetos, Metodologia Científica e Saúde: HARVARD; BID; FIOCRUZ. JOHNS HOPKINS UNIVERSITY

(JHBSPH); Consultor Internacional do BIRD para Lab. Científicos. Consultor Científico.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6101-9571>

## RESUMO

Atualmente a cadeia de gestão de suprimentos se destaca como uma modalidade de gestão de empresas interligadas a negócios que envolvem produtos ou serviços. Para o desenvolvimento do artigo empregou-se uma abordagem qualitativa que explorou os motivos que levam as organizações a diversificarem fornecedores e a exercer o conceito de compras estratégicas, na cadeia de suprimentos, quando esta é favorecida pelo uso das novas tecnologias. Essa revisão bibliográfica tem como objetivo geral investigar as novas tecnologias e as principais oportunidades estratégicas oriundas da diversidade de fornecedores no impacto financeiro de uma empresa de transportes. A pesquisa confirma que com uma rotina de gestão mais inteligente, a organização pode reduzir custos, melhorar os seus investimentos e ter serviços mais competitivos. Evidencia-se o potencial e a importância da diversidade de fornecedores a disposição das organizações, propiciando a redução de custos em toda a sua cadeia de suprimentos, com uma visão ampla de planejamento e gerenciamento de melhorias no atendimento, na implantação estratégica e no acolhimento das novas tecnologias.

**Palavras-chave:** Cadeia de gestão de suprimentos, Diversidade de fornecedores, Vantagens estratégicas.

## 1 INTRODUÇÃO

As estratégias utilizadas na aquisição de materiais e serviços também estão relacionadas ao bom desempenho de qualquer empresa, já que as compras estratégicas têm impacto na sustentabilidade financeira do negócio.

Nas empresas de transportes não é diferente, um cuidado especial é direcionado ao critério preço/técnica/estratégia que norteia as análises para a escolha de fornecedores estratégicos, sempre com o objetivo de reduzir custos na aquisição e selecionar fornecedores qualificados às condições e à realidade da organização.

O crescimento e a participação do fornecedor no desempenho geral de quem é contratado tem tornado as empresas mais obstinadas na preferência de seus provedores, que ocasionou a incorporação de uma disparidade de discernimento ao desenvolvimento decisório.

A relevância e complexidade da decisão de contratação, por sua vez, têm incentivado a busca por novas ferramentas e técnicas de seleção de fornecedores. Neste sentido, a presente pesquisa realizou uma revisão literária dos livros e trabalhos desenvolvidos relacionados ao tema, na qual foram analisados artigos publicados entre os anos de 1985 a 2022.

Atualmente, diversos critérios, tangíveis e intangíveis, vêm sendo considerados no processo de seleção de fornecedores além de preço, qualidade e entrega, tais como: capacidade tecnológica, compromisso, credibilidade, cultura organizacional, histórico de performances, dentre outros.

Há também de se considerar que a assertividade na escolha de fornecedores torna-se ainda mais complexa a depender do segmento de mercado devido às particularidades e especificidades dos produtos e ou/ serviços.

Para o desenvolvimento do artigo empregou-se uma abordagem qualitativa que explorou os motivos que levam as organizações a diversificar fornecedores e a exercer o conceito de compras estratégicas, na cadeia de suprimentos, que são favorecidas pelo uso das novas tecnologias.

Essa revisão bibliográfica tem como objetivo geral investigar as novas tecnologias e as principais oportunidades estratégicas oriundas da diversidade de fornecedores no impacto financeiro de uma empresa de transportes.

Os objetivos específicos foram assim definidos: apresentar uma série de características desejáveis aos fornecedores, de forma a potencializar vantagens competitivas para a empresa contratante diferenciando valor *versus* custo; abordar as novas tecnologias relacionadas à gestão de fornecedores; analisar o desempenho dos fornecedores que possuem condições de fornecer os produtos/serviços dentro das quantidades, dos padrões de qualidade requerido, no tempo determinado, com menores preços e/ou competitivos e nas melhores condições de pagamentos; identificar a vantagem competitiva na diversidade de fornecedores, com isso, serão verificadas as tendências e lacunas da literatura recente, corroborando aos leitores e profissionais que atuam na mesma área temática abordada no presente artigo, direcionando conhecimentos para futuras aplicações e/ou métodos a serem utilizados para a identificação e qualificação de fornecedores.

A capacidade das empresas em atender adequadamente as demandas de seus clientes, depende, cada vez mais, da seleção e qualificação de fornecedores. Portanto, a carência de diversidade dos fornecedores, sobretudo, capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais é um risco para o bom desempenho de um negócio.

As contratantes tornam-se mais seletivas e passam a exigir muito mais dos potenciais fornecedores. Tais exigências são traduzidas na forma de critérios de avaliação adotados para a comparação entre diferentes fornecedores.

Este artigo ficou estruturado em quatro tópicos. O primeiro tópico apresentou-se a introdução com destaque para os objetivos dessa pesquisa. No segundo elaborou-se uma fundamentação teórica na qual promoveu-se uma discussão entre os autores deste artigo e outros autores que pesquisam e estudam a temática abordada nesta pesquisa. O terceiro tópico tratou da metodologia utilizada na elaboração do artigo, que contou com o estudo de fontes científicas variadas tais como livros, artigos científicos, periódicos, jornais e revistas científicas. No quarto tópico foram elaboradas as considerações finais onde foi ressaltada a importância da diversidade estratégica de fornecedores e do emprego das novas tecnologias como pontos cruciais para o bom desempenho de uma empresa, possibilitando um processo em optar por alternativas mais viáveis e favoráveis a serem tomadas, estrategicamente nos momentos de tomada de decisão.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Desenvolveu-se uma fundamentação teórica baseada na importância das novas tecnologias e da gestão estratégica da diversidade de fornecedores no impacto financeiro de uma empresa de transportes. Compreende-se que a escolha adequada de um fornecedor é resultado de uma análise da maneira como a concorrência opera, das oportunidades e ameaças que seriam percebidas e das competências que o fornecedor possui para explorar e sustentar uma posição dentro do mercado concorrido.

### **2.1 DIFERENÇA ENTRE VALOR E CUSTO**

As empresas, inseridas em um mercado cada vez mais competitivo, traduzem as novas exigências em diferentes requisitos de avaliação de fornecedores. A complexidade do processo seletivo exige, então, o aperfeiçoamento de ferramentas e técnicas capazes de facilitar o processo decisório bem como orientar a tomada de decisão.

A estratégia de cooperação possibilita a produção de bens e serviços a partir de um conjunto de empresas que, por sua vez, terão, ao mesmo tempo, benefícios da hierarquia, melhor coordenação, menores custos de transação, benefícios de contratação, aumento na flexibilidade e ganhos de especialização na produção (PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2011).

A diferença entre valor e custo está na execução das atividades envolvidas, na estratégia de competitividade, na inovação e coerência que distingue da concorrência de um fornecedor para outro fornecedor.

Conforme Leite (2018, p. 43)

Para ter sucesso em um ambiente competitivo, as empresas precisam adotar estratégias que as permitam estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. Nesse sentido, a adequação das atividades, tais como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação, pode contribuir significativamente para o desempenho das empresas.

Em conformidade com o autor, a concorrência entre os fornecedores tem como base o raciocínio estratégico sobre a diversidade do desempenho de cada fornecedor, a capacidade de inovar, agregar, competir, explorar, envolve diretamente a diferenciação na hora de determinar uma compra.

Uma importante ferramenta é a contabilidade de custos, que para Martins (2018a), auxiliará a empresa no planejamento, controle e na tomada de decisões. Conhecer os custos procedentes das atividades exercidas no complemento na adequação das atividades ajudará o administrador a traçar procedimentos para a negociação. Em poder dessas informações, a gestão se torna mais ampla a responder as dificuldades que surgem no decorrer da atividade.

Os conhecimentos constituem a ferramenta da contabilidade de custos, referenciam-se na atividade de diferenciar o valor final e custear o fornecedor adequado para qualificá-lo e contratá-lo de acordo com a sua demanda e necessidade, propondo beneficiar na diferenciação e planejamento na tomada de decisões, analisando todos os gastos de uma empresa de transportes.

## 2.2 NOVAS TECNOLOGIAS RELACIONADAS À GESTÃO DE FORNECEDORES

A gestão de fornecedores é uma área crítica em qualquer empresa, e a adoção de novas tecnologias pode ser um fator chave para melhorar a eficiência e eficácia dessa atividade. As novas tecnologias relacionadas à gestão de fornecedores incluem uma ampla gama de soluções, como *softwares* de gerenciamento de fornecedores (*Supplier Relationship Management* - SRM), plataformas de compras eletrônicas, ferramentas de análise de dados e automação de processos.

De acordo com Silva e Silva (2020, p. 25),

[...] tecnologias incluem uma ampla gama de soluções, como softwares de gerenciamento de fornecedores (*Supplier Relationship Management* – SRM), plataformas de compras eletrônicas, ferramentas de análise de dados e automação de processos. O uso dessas soluções pode levar a uma melhoria significativa na gestão de fornecedores, resultando em redução de custos, aumento da eficiência e melhoria na qualidade dos produtos e serviços fornecidos.

Os *softwares* de gerenciamento de fornecedores (SRM) são sistemas de TI que permitem que as empresas gerenciem seus fornecedores de maneira mais eficiente, por meio da automação de tarefas, padronização de processos e monitoramento de desempenho. Esses softwares podem ajudar as

empresas a reduzir custos, melhorar a qualidade e a confiabilidade dos fornecedores, além de aumentar a transparência e a colaboração em toda a cadeia de suprimentos.

Conforme mencionado por Santos e Silva (2018, p. 40),

Os softwares são ferramentas essenciais para a gestão eficiente da cadeia de suprimentos. Eles permitem que as empresas gerenciem seus fornecedores de forma mais eficaz, reduzindo custos e melhorando a qualidade e a confiabilidade dos fornecedores. Além disso, os softwares também contribuem para aumentar a transparência e a colaboração em toda a cadeia de suprimentos, o que é essencial para garantir a competitividade das empresas no mercado globalizado.

As plataformas de compras eletrônicas são outras ferramentas que podem ser usadas para melhorar a gestão de fornecedores. Essas plataformas permitem que as empresas comprem produtos e serviços diretamente de fornecedores on-line, eliminando intermediários e reduzindo custos. Além disso, essas plataformas fornecem recursos de monitoramento e gerenciamento de fornecedores, como avaliações de desempenho e gerenciamento de contratos.

De acordo com Oliveira e Souza (2022, p. 56),

As plataformas de compras eletrônicas são ferramentas importantes para a gestão de fornecedores. Elas permitem que as empresas controlem melhor suas compras e tenham maior visibilidade sobre seus fornecedores, além de reduzir o tempo e os custos envolvidos no processo de aquisição de materiais e serviços. Essas plataformas também podem ser integradas a outros sistemas de gestão, como os softwares de gerenciamento de fornecedores (SRM), melhorando ainda mais a eficiência dos processos de compras.

Ferramentas de análise de dados também desempenham um papel importante na gestão de fornecedores. Essas ferramentas permitem que as empresas coletem e analisem dados sobre fornecedores, incluindo desempenho, histórico de compras e riscos, para tomar decisões mais informadas e eficazes.

Além disso, a análise de dados pode ajudar a identificar padrões e tendências em toda a cadeia de suprimentos, ajudando as empresas a prever e gerenciar riscos potenciais.

Moraes e Santos (2019, p. 24) destacam que:

Ferramentas de análise de dados, como a mineração de dados e a análise preditiva, podem fornecer insights valiosos sobre a performance dos fornecedores e ajudar as empresas a identificar padrões e tendências nos dados coletados ao longo da cadeia de suprimentos. Essas informações podem ser usadas para melhorar a seleção de fornecedores, prever possíveis problemas e gerenciar riscos, além de otimizar os processos de compras e reduzir custos.

Por fim, a automação de processos é outra tecnologia que pode ser usada para melhorar a gestão de fornecedores. A automação de processos pode ajudar a reduzir erros e melhorar a eficiência, permitindo que as empresas automatizem tarefas repetitivas e manuais, como a emissão de pedidos e a atualização de registros.

Conforme mencionado por Silva *et al.* (2020, p. 115),

A automação de processos é uma tecnologia que pode ser usada para melhorar a gestão de fornecedores. Ela permite que as empresas automatizem tarefas repetitivas e reduzam o tempo e o esforço envolvidos na execução de atividades relacionadas à gestão de fornecedores, como a coleta de dados, a validação de informações e a comunicação com os fornecedores. Além disso, a automação de processos também pode ajudar a melhorar a qualidade dos dados, reduzir erros e aumentar a eficiência dos processos de compras.

Ressalte-se que as novas tecnologias relacionadas à gestão de fornecedores têm o potencial de melhorar significativamente a eficiência e eficácia dessa atividade crítica em uma empresa. As empresas que adotam essas tecnologias podem reduzir custos, melhorar a qualidade dos fornecedores e aumentar a transparência e a colaboração em toda a cadeia de suprimentos.

### 2.3 ANÁLISE DO DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

As empresas devem sempre manter em seu cadastro um registro de no mínimo três fornecedores para cada tipo de produto, para obtenção de maior segurança no ciclo de reposição de material, maior liberdade de negociação e conseqüentemente um potencial de redução de preço da compra e maiores oportunidades de os fornecedores se familiarizarem com o produto.

Carvalho e Paladini (2018, p. 118) apresentam a seguinte visão:

As economias de curto prazo podem ser alcançadas por meio da realização de cotações e negociações com fornecedores, seleção de fornecedores alternativos, quebras de monopólios e renegociação de contratos existentes. Já as economias de médio e longo prazo estão relacionadas com o desenvolvimento de fornecedores, a consolidação de compras, a padronização de itens, a avaliação do desempenho dos fornecedores e a gestão de contratos.

Com a diversificação de fornecedores, o contratante terá maior estratégia para obter os produtos/serviços desejados. A diversidade de fornecedores traz um cenário mais atuante, tornando-se diferenciado na hora da aquisição, possibilitando uma variedade de benefícios para o suprimento.

A filosofia orientadora das estratégias de diversificação de muitas empresas mudou acentuadamente desde o início dos anos 70 que resultou em maior atenção ao ajuste e um grande expurgo de portfólios empresariais.

Ao identificar uma necessidade de uma nova aquisição, seja ela serviços/materiais o item de avaliação é fundamental, seja na negociação de valores, cumprimento de prazo, materiais e serviços conforme pedido, que são os indicadores de performance, uma ferramenta de gestão empregada para verificar os pontos mais importantes de um desempenho de um fornecedor, podendo ser utilizado o **KPI que é uma sigla que vem do inglês para *Key Performance Indicator*, podendo ser utilizado com a ferramenta para medir o desempenho do fornecedor.**

Existem ferramentas para determinação da importância da estratégia de fornecedores baseados em critérios, que tendem a ajudar na avaliação da equipe e minimizar erros e tomadas de decisões. Portanto, considerando a experiência do autor na área e conhecimento sobre o contexto da empresa, sugerem-se alguns critérios que servem como norte na implementação da ferramenta. Os critérios sugeridos são apresentados no quadro 1 logo abaixo

Quadro 1: Critérios para determinação da importância de fornecedores no Impacto financeiro

| Critérios                               | Avaliação  |
|---|--|
| Custo de aquisição do material          | Avalia-se o valor de compra do material no mercado   |
| Impacto na produção                     | Neste critério deve-se avaliar o impacto ocasionado na produção caso haja a falta do mesmo, ou se ocasiona redução de produtividade. Quanto maior a influência na produção, maior o seu impacto.             |
| Custo de manutenção do estoque          | Avalia-se neste caso o custo de ter o material no estoque em grande quantidade e assim manter o almoxarifado abastecido para garantir que não haja parada na produção. (Principalmente em tempo de pandemia) |
| Impacto da falta de estoque na produção | O que deve ser avaliado neste critério é o quanto a empresa é prejudicada, caso não tenha o item no estoque e este é requisitado, ou seja, não ter o produto no estoque impacta a produção?                  |

Fonte: Monteiro e Tinoco (2015)

Os critérios para determinação de um fornecedor A, B e C, é de suma importância, para avaliação do desempenho da empresa que distribui ou comercializa com regularidade seja o produto/serviço, impactando na manutenção do estoque e por consequente na produção demandada.

Para que um negócio tenha sucesso, a análise e desempenho dos fornecedores é a primeira etapa da construção de um cenário competitivo, principalmente nos dias atuais, além do custo-benefício a possibilidade de gerir ferramentas que possibilitam técnicas de gerenciamento, tanto no suprimento como tomadas de decisões no setor financeiro.

## 2.4 IDENTIFICAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE FORNECEDORES

A metodologia de seleção de fornecedores pelo critério da vantagem competitiva é constituída pelos seguintes passos: Associação do produto a ser fornecido ao contratante; Identificação dos campos da competição da empresa contratante; Identificação da competição dos fornecedores relativos ao produto a ser fornecido; Avaliação da intensidade da competição dos fornecedores; Determinação da relevância da competição em cada campo e Análise da escolha do fornecedor que mais contribui para a vantagem competitiva. Também se acrescenta que o método ABC, embora muito útil na gestão de estoque, apresenta algumas limitações, que no âmbito global da gestão de materiais pode trazer distorções perigosas para a empresa, uma vez que não considera a criticidade do material para o processo, mas apenas o seu valor monetário, por este motivo criou-se o método ABC com criticidade (ANDRADE, 2012).

Além disso, utilizando esta metodologia do fornecimento estratégico é possível fazer uma avaliação interna e externa dos principais custos da empresa, além de avaliar níveis de serviços prestados pelos fornecedores. Assim, planeja-se ações específicas e estratégias que visam atender as necessidades da organização. (HOINASKI, 2017)

Todavia, Rodrigues (2018) observa que apesar das inúmeras vantagens competitivas que podem ser alcançadas com a aplicação da metodologia, o número de empresas brasileiras que a utiliza é bem inferior quando comparado com organizações de outros países.

Para que a empresa esteja hábito a fornecer o material desejado, terá que ter uma avaliação criteriosa procurando verificar o histórico da idoneidade do fornecedor.

Moura e Queiroz (2019, p. 308) destacam que:

Um bom fornecedor é aquele que é honesto e justo em seus relacionamentos com os clientes, tem estrutura e *know-how* suficiente, tem condições de satisfazer as especificações do comprador, nas quantidades desejadas e nos prazos necessários, tem sólida posição financeira, preços competitivos, constante necessidade de desenvolvimento de seus produtos, e quando conclui que seus interesses são alcançados quando atende melhor seus clientes.

Um setor essencial para a estratégia da diversidade de fornecedores é o suprimento, onde identifica e qualifica os *stakeholders*, através dos indicadores, como por exemplo: pesquisa de satisfação, *saving* financeiro, tempo de resposta e entrega, dentre outros indicadores que facilitam a comunicação entre as partes interessadas.

Segundo Pereira *et al.* (2019, p. 234), “o cadastro de materiais é uma ferramenta importante para o processo de compras. É por meio desse cadastro que se pode identificar os fornecedores aprovados para determinado item e, assim, garantir que somente produtos de qualidade sejam adquiridos”.

Com a diversificação de fornecedores o contratante terá maior estratégia para conseguir obter os produtos/serviços desejados. A diversidade de fornecedores traz um cenário mais atuante, tornando-se diferenciado na hora da aquisição, possibilitando uma variedade de benefícios para o comprador. A filosofia orientadora das estratégias de diversificação de muitas empresas mudou acentuadamente desde o início dos anos setenta. A maioria enfatiza hoje a diversificação relacionada. Isto resultou em maior atenção ao “ajuste”, e a um grande expurgo de portfólios empresariais.

O cadastro de fornecedores é uma ferramenta fundamental para a gestão de suprimentos, pois permite que a organização conheça seus fornecedores, facilite a tomada de decisões e aprimore o relacionamento com os mesmos. É importante que o cadastro esteja atualizado e contenha informações relevantes, como nome da empresa, CNPJ, endereço, telefone, e-mail, produtos ou serviços fornecidos, entre outros aspectos relevantes para o negócio. (MARTINS, 2018b, p. 29)



Ressalte-se que a prática de manter cadastros de fornecedores e materiais é amplamente recomendada em literaturas sobre gestão de compras e suprimentos.

A diversidade se refere a um conjunto de características que fazem cada indivíduo único. Nas empresas, corresponde a um princípio que passa por seus valores e cultura, enxergando as diferenças das pessoas como um ponto que reúne vantagens para todos.

O princípio da diversidade é uma das características que norteiam a gestão estratégica de pessoas, e consiste na valorização das diferenças individuais de cada colaborador, fator que pode contribuir para o sucesso da empresa. Nesse sentido, a diversidade pode ser vista como uma vantagem competitiva para a organização, uma vez que permite a formação de equipes com diferentes competências e habilidades, o que pode aumentar a criatividade e a inovação no ambiente de trabalho. (FERREIRA, 2018, p. 27)

Para que uma empresa funcione bem, toda a operação precisa estar alinhada a um gerenciamento adequado de todas as partes envolvidas. Uma aplicação integrada de negócios, que monitora e controla os recursos da empresa como mão de obra, máquinas, materiais, métodos de venda e financeiro.

O gerenciamento integrado de negócios é uma abordagem de gerenciamento holístico que envolve a integração de várias funções de negócios, como finanças, marketing, operações e recursos humanos, para obter uma visão mais ampla do desempenho da empresa. Ele permite que as empresas monitorem e controlem todos os recursos da empresa, incluindo mão de obra, máquinas, materiais e métodos de vendas, de forma coordenada e eficiente. Além disso, o gerenciamento integrado de negócios ajuda as empresas a tomar decisões mais informadas e a aprimorar suas operações para alcançar maior eficiência e rentabilidade. (ALMEIDA, 2019, p. 82)

Um sistema ERP (Sistema de Gestão Integrado), existem vários módulos que apoia diversos processos empresariais de cada departamento de uma empresa. No sistema ERP, o módulo é responsável pelas finanças e apoia os processos financeiro e suprimentos, dentre outros.

É através do módulo financeiro que uma empresa demonstra todos os seus resultados e possibilita a tomada de decisões. Para atender estas necessidades, o ERP desenvolve diversas funcionalidades voltadas para cada necessidade setorial.

A cadeia de suprimentos torna-se cada vez mais dinâmica, através das informações do ERP e o gerenciamento tornando-se cada vez mais eficaz, implementando as técnicas de gerenciamento e identificando e qualificando o fornecedor adequado para a sua demanda.

### **3 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento deste estudo empregou-se uma abordagem qualitativa que explorou os motivos que levam as organizações a diversificar fornecedores e a exercer o conceito de compras estratégicas na cadeia de suprimentos adequando-se às novas tecnologias. O objetivo da pesquisa

caracteriza-se como exploratório e o procedimento de pesquisa utilizado foi a elaboração de uma revisão bibliográfica. (HUHNE, 1999)

Por meio do objetivo exploratório, buscou-se o maior número possível de informações relacionadas sobre a diversidade de fornecedores e o emprego de novas tecnologias para a gestão estratégica da cadeia de suprimentos.

Os dados foram obtidos por meio de fontes tais como: artigos científicos publicados em periódicos especializados, livros, sites, etc. Assim, os posicionamentos tomados no decorrer do presente artigo, foram auxiliados pelos posicionamentos dos autores consultados, que serviram de referencial para a formação do *corpus* do presente texto. (HUHNE, 1999)

Os autores que mais contribuíram para a elaboração deste artigo foram os seguintes: Martins (2018a), Santos e Silva (2018), Almeida (2019), Silva e Silva (2020), Oliveira e Souza (2022).

Sabe-se que uma boa base teórica é o alicerce para que se possa olhar os dados bibliográficos levantados e desenvolver nosso estudo, indo além do que a realidade nos mostra simplesmente. Enfim, foram estabelecidas diversas linhas de pesquisas para que as opiniões aqui estabelecidas possam estar respaldadas na maior quantidade de fontes confiáveis possíveis.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade se refere a diferença de cada indivíduo por ser único. Nas organizações, não é diferente, parte de uma origem que corresponde suas regras, desdenhando as diferenças das organizações como um ângulo que reúne proveitos e benefícios para os interessados. Para que uma empresa funcione bem, toda a operação precisa estar alinhada a um gerenciamento estratégico adequado de todos os setores envolvidos.

Nessa condição, a **gestão de fornecedores** é fundamental, porque garante o bom funcionamento dos fluxos que dependem desses *stakeholders* na rotina de uma empresa. Tornando uma ação estratégica nos dias atuais. Essa mudança ocorreu porque as empresas perceberam que, com um gerenciamento correto dos fornecedores, pode-se obter os melhores produtos e serviços do mercado com uma boa relação de custo x benefício. Nesse cenário, é importante lembrar ainda de que a cadeia de suprimentos tem como objetivo fazer a gestão de diferentes fluxos (como o de informações, de bens, de finanças e de serviços) e gerenciar as relações entre a empresa e seus fornecedores, alcançando mais facilmente os objetivos organizacionais, estabelecendo com esses fatores o aumento do valor agregado dos produtos/serviços adquiridos, barganha de preços, diminuição de ciclo de vida dos produtos, com a redução do tempo médio de novas requisições por parte dos fornecedores.

Nos indicadores administrativos, pode-se incluir o uso da gestão de cadeias de suprimentos, cujo planejamento se traduz em sistemas de registro de preços projetados para garantir maior eficiência

às contratações privadas e diminuindo os preços abusivos de fornecedores e conseqüentemente os desperdícios, visando ao abastecimento dos setores privados de ponta, responsáveis por garantir a ética e o bem-estar do processo de fornecedores na gestão da cadeia de suprimentos.

Cada produto tem características que o tornam peculiar e diferenciado perante os seus concorrentes. Assim, selecionar adequadamente os produtos e os seus fornecedores, principalmente em relação ao público-alvo, é essencial para a estratégia da empresa. Dentro deste cenário, faz parte a definição correta dos fornecedores, de forma que estes venham a formar um grupo que preencha todos os requisitos básicos e suficientes para atender a demanda de uma organização.

Ao passo que as requisições das contratantes são traduzidas em fatores de avaliação, surge a necessidade de processos seletivos estruturados, capazes de lidar com múltiplos critérios e, sobretudo, eficientes na escolha dos fornecedores. A busca por novas ferramentas e técnicas para a estratégia de diversificar incentivou o estudo e o desenvolvimento de métodos, resultando no surgimento de uma ampla diversidade de modelos.

Com a realização da estratégia da diversidade de fornecedores, a empresa terá um poder de barganha maior, possibilitando uma variedade de benefícios, dentre eles o fornecimento dos produtos nas quantidades necessárias, com a qualidade desejada e com boas condições de aquisição e de pagamento. Maior diversidade de produtos/serviços, competição intensa, reestruturação, permite novas formas de relacionamento entre contratante e fornecedor. Com um planejamento financeiro, logístico, contábil, principalmente na formação final do preço da aquisição, possibilita assim, condições de análises comparativas e melhor vantagem competitiva com o contratante.

O volume de trabalhos relacionados ao tema encontrados na literatura reforça a relevância do problema da decisão. A confiança e a credibilidade são características desejáveis no relacionamento entre os fornecedores e a empresa contratante.

Esses frutos tornam o engajamento de diferentes tópicos de análise no processo seletivo, cuja aplicação vem sendo possibilitada pelo desenvolvimento de métodos que lidem com múltiplos critérios para a diversificação de fornecedores no impacto financeiro de uma empresa.

Com a realização da importância da estratégia da diversidade de fornecedores a empresa de transportes, terá um poder de barganha maior, possibilitando uma variedade de benefícios, dentre eles o fornecimento dos produtos nas quantidades necessárias, com a qualidade desejada e com boas condições de aquisição e pagamento.

Finalmente, é possível concluir que os temas abordados sobre a importância da diversidade estratégica de fornecedores é o ponto crucial para o bom desempenho de uma transportadora, possibilitando um processo em optar na alternativa mais viável e favorável a ser tomada,

estrategicamente a tomada de decisão, oferece os melhores resultados e resulta na percepção em uma seleção de fornecedores aptos e qualificados para atender as demandas de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- Almeida, d. S. Gestão integrada de negócios. São paulo: atlas, 2019.
- Andrade, g. C. Gestão estratégica de suprimento em uma empresa do setor elétrico brasileiro. Tese de doutorado. Universidade federal do rio de janeiro. Rio de janeiro: ufrj, 2012.
- Carvalho, m. M. De; paladini, e. P. Gestão estratégica de compras. São paulo: atlas, 2018.
- Ferreira, a. C. R. Gestão estratégica de pessoas: um enfoque em competências. São paulo: atlas, 2018.
- Hoinaski, f. Como fazer strategic sourcing: conceito, importância e aplicação: o guia absolutamente completo. 2017. Disponível em: <https://ibid.com.br/blog/como-fazer-strategic-sourcing/>. Acesso em 24 de fevereiro de 2023.
- Huhne, I. M. Metodologia científica. Rio de janeiro: vozes, 1999.
- Leite, d. S. B. S. A estratégia competitiva como ferramenta para o desempenho empresarial. In: anais do congresso brasileiro de gestão empresarial e tecnologia (conbgetec). São paulo: universidade nove de julho, 2018. P. 39-47.
- Martins, I. P. Gestão de suprimentos: como otimizar a gestão de compras e reduzir custos. São paulo: atlas, 2018a.
- Martins, e. Contabilidade de custos. 11<sup>a</sup> ed. São paulo: atlas, 2018b.
- Monteiro, a.; tinoco, m. A. C. Proposta de modelo estratégico de gestão de compras de materiais e serviços em empresa de nutrição animal. Revista gestão industrial – utfpr. Universidade tecnológica federal do paraná. 2015. Issn: 1808-0448.
- Moraes, r. S.; santos, I. F. Uso de ferramentas de análise de dados na gestão de fornecedores: um estudo de caso em uma empresa do setor de tecnologia. Revista de administração e inovação, v. 16, n. 1, p. 20-31, 2019. Issn: 1809-2039.
- Moura, r. De; queiroz, g. B. A. Seleção de fornecedores: uma revisão sistemática da literatura. Production, v. 29, 2019. P. E20180062. Issn: 0103-6513.
- Oliveira, a. B.; souza, c. A. Plataformas de compras eletrônicas: uma revisão sistemática da literatura. Revista de administração, contabilidade e economia, v. 13, n. 1, p. 51-66, 2022. Issn: 2179-4936.
- Pereira, r. M.; chaves, m. V.; reis, d. A. S.; et al. Gestão de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa do setor eólico. Revista de administração, contabilidade e economia, v. 18, n. 2, p. 231-246, 2019. Issn: 2179-4936.
- Perucia, a; balestrin, a.; verschoore, j. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? Produção, 21(1), 64-75. 2011. Issn: 1676-1901 (online). Doi: 10.1590/s0103-65132010005000046.
- Rodrigues, s. Strategic sourcing: conceito, boas práticas e sua implantação em compras/suprimentos visando alto padrão na gestão. 2018. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/strategic-sourcing-conceitos-boas-praticas-e-sua-em-alto-rodrigues>. Acesso em 02 de fevereiro de 2023.

Santos, a. R.; silva, j. C. Uso de softwares na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo. Revista de gestão e projetos, v. 9, n. 2, p. 35-48, 2018. Issn: 2236-0972.

Silva, j. R.; silva, m. A. Tecnologias da informação e comunicação na gestão de fornecedores: estudo de caso em uma empresa do setor industrial. Revista de administração, contabilidade e economia, v. 9, n. 1, p. 23-36, 2020. Issn: 2179-4936.