

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**ROBERTO SEITI SEDIYAMA**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES E INDUÇÃO DE  
COMPORTAMENTOS DE MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO DA  
NATURA COSMÉTICOS**

SÃO PAULO

2012

**ROBERTO SEITI SEDIYAMA**

**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES E INDUÇÃO DE  
COMPORTAMENTOS DE MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO DA  
NATURA COSMÉTICOS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Gestão de Operações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio

SÃO PAULO  
2012

Sediyama, Roberto Seiti.

Programa de desenvolvimento de fornecedores e indução de comportamentos de melhoria contínua: estudo de caso da Natura Cosméticos / Roberto Seiti Sediyama. - 2012.

127 f.

Orientador: Luiz Carlos Di Serio.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Natura (Firma). 2. Cosméticos - Indústria - Brasil. 3. Clientes e fornecedores - Relacionamento - Avaliação. I. Di Serio, Luiz Carlos. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.711

**ROBERTO SEITI SEDIYAMA**

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES E INDUÇÃO DE  
COMPORTAMENTOS DE MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO DA  
NATURA COSMÉTICOS

Dissertação apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getúlio Vargas, como  
requisito para obtenção do título de  
Mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:  
Gestão de Operações e Competitividade

**Data de aprovação:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio (Orientador)  
Fundação Getulio Vargas - EAESP

---

Prof. Dr. André Luis de Castro Moura  
Duarte  
INSPER

---

Prof. Dr. André Pereira de Carvalho  
Fundação Getulio Vargas – EAESP

*Para Tô, Ká, Jaque e Kitty.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais Gilberto e Mirian, por tudo que sou hoje. Pelo amor e carinho que sempre me deram. Agradeço também a Jaque pelo amor e por sempre estar ao meu lado nos momentos felizes e tristes. Obrigado à Kitty pela alegria de estar ao nosso lado.

Aos primos, “irmãos”, companheiros de república, Mark, Cindy e Eimy, pelo apoio desde o início. Apoio que tornou tudo mais fácil nessa caminhada. Aos tios pelo aconchego nos fins de semana.

Ao professor Di Serio, pela confiança transmitida. Pela sua compreensão e sabedoria. À Marcia pela companhia no POI e pelos momentos de descontração.

Agradeço aos colegas de mestrado pelo companheirismo nessa jornada pela busca do conhecimento e também aos colegas de Europraxis que me apoiaram nessa reta final.

Aos professores “Andrés” pela paciência, sugestões e críticas que possibilitaram a melhoria deste trabalho.

Por fim, agradeço à Escola de Administração de Empresas de São Paulo – EAESP/FGV pela oportunidade, instalações e infraestrutura à disposição e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq que apoiou esta jornada por meio das bolsas de estudos ao longo destes dois anos.

## RESUMO

À medida que a competição entre empresas se amplia no nível da cadeia de suprimentos, torna-se necessário a melhoria de desempenho dos fornecedores através de esforços das empresas compradoras. Definida como “esforço da empresa focal em melhorar o desempenho do fornecedor e/ou as competências para irem de encontro com as necessidades de curto e/ou longo prazo da empresa compradora” (KRAUSE, 1999), o desenvolvimento de fornecedores se torna elemento diferencial na busca por desempenhos superiores dos atores da cadeia de suprimentos. É nesse contexto que se busca uma melhor compreensão do programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa Natura Cosméticos, o programa QLICAR, reconhecido como uma gestão diferenciadora dentro do mercado brasileiro (REVISTA EXAME, 2011). O objetivo do trabalho é compreender sobre as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam induzir comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores da empresa Natura. Como procedimento metodológico foi realizado uma pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso. Os instrumentos de pesquisa do presente trabalho foram entrevistas e dados secundários advindos de três fornecedores do programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa Natura Cosméticos assim como da própria empresa focal. Foram identificados três práticas do QLICAR que buscam induzir o comportamento de melhoria contínua nos fornecedores. Foram eles, as avaliações, premiações e reuniões. De forma holística, as práticas do QLICAR complementam as práticas já existentes nos fornecedores. A prática de avaliação se mostrou como um complemento dos indicadores utilizados nos fornecedores e as reuniões como atividades de alinhamento estratégico entre as empresas. Já a premiação não se mostrou unânime entre os fornecedores como incentivo pela busca de melhorias. No caso examinado, são apresentadas evidências de como as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores são vistos de forma distinta entre os atores envolvidos.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento de fornecedores, melhoria contínua, Natura Cosméticos.

## **ABSTRACT**

As the competition between companies expands to the level of supply chain, it is necessary to improve supplier performance through efforts of the purchasing companies. Defined as "focal company's effort to improve supplier performance and/or skills tailored to meet the needs of short and/or long-term purchasing company" (KRAUSE, 1999), the development of suppliers becomes a differential element in the search for superior performances of the actors in the supply chain. It is in this context that the work seeks a better understanding of the supplier's development program of the company Natura Cosmetics, the QLICAR program, recognized as a distinctive program in the Brazilian market (REVISTA EXAME, 2011). The objective is to understand the practices of the supplier development program that sought to induce behaviors of continuous improvement in Natura's suppliers. The methodological procedure was performed through a qualitative case study. The research instruments in this study were interviews and secondary data coming from three suppliers of the development program and the focal company. We identified three practices in QLICAR that seek to induce the behavior of continuous improvement in suppliers. They were evaluations, awards and meetings. Holistically, QLICAR practices complement the existing practices on suppliers. The evaluations proved as a complement of the indicators used in the suppliers and the meetings as an activity of strategic alignment between firms. The award was not unanimous as an incentive for the search for improvements. In the case examined, it was presented evidences that the practices of the supplier development program are seen differently among the actors involved.

**Keywords:** Supplier development, continuous improvement, Natura Cosmetics.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Esquema de estudo e os respectivos tópicos .....	18
<b>Figura 2</b> Graus de relacionamento na cadeia de suprimentos .....	19
<b>Figura 3</b> Parceria como tipo de relacionamento .....	22
<b>Figura 4</b> Modelo de força de relacionamento .....	24
<b>Figura 5</b> Processo estratégico de desenvolvimento de fornecedor .....	28
<b>Figura 6</b> Matriz de classificação de insumos .....	29
<b>Figura 7</b> Modelo conceitual de desenvolvimento de fornecedor .....	35
<b>Figura 8</b> Conceito de desenvolvimento de fornecedor aplicado à teoria da fronteira de performance .....	47
<b>Figura 9</b> Percepção japonesa das funções no serviço .....	49
<b>Figura 10</b> Percepção ocidental das funções no serviço .....	49
<b>Figura 11</b> Modelo de inovação .....	50
<b>Figura 12</b> Modelo de inovação associado à melhoria contínua .....	51
<b>Figura 13</b> Relação do processo de melhoria contínua e competências .....	54
<b>Figura 14</b> Os cinco estágios de maturidade da melhoria contínua .....	56
<b>Figura 15</b> Exemplificação do estudo .....	61
<b>Figura 16</b> Etapas do programa QLICAR .....	81
<b>Figura 17</b> Evolução do conceito de relacionamento com fornecedores da Natura ...	84
<b>Figura 18</b> Programa de desenvolvimento QLICAR Vs. Modelos teóricos de Hahn et al. (1990) e Krause et al. (1998) .....	85
<b>Figura 19</b> Visão geral das atividades do programa de desenvolvimento de fornecedores .....	101
<b>Figura 20</b> Evolução do Market share da Natura 2007-2011 .....	125
<b>Figura 21</b> Lançamento de produtos nos últimos de 2007-2011 .....	126
<b>Figura 22</b> Produtos Natura e seus concorrentes .....	127

## LISTA DE QUADROS E TABELAS

<b>Quadro 1</b> Definições de <i>capabilities</i> e competências .....	52
<b>Quadro 2</b> Comportamentos de melhoria contínua .....	56
<b>Quadro 3</b> Estratégias de pesquisa .....	60
<b>Quadro 4</b> Fornecedores pesquisados .....	62
<b>Quadro 5</b> Resumo do estudo .....	63
<b>Quadro 6</b> Entrevistados .....	65
<b>Quadro 7</b> Conceito do indicador Qualidade.....	77
<b>Quadro 8</b> Conceito do indicador Logística.....	78
<b>Quadro 9</b> Conceito do indicador Inovação.....	78
<b>Quadro 10</b> Conceito do indicador Competitividade .....	79
<b>Quadro 11</b> Conceito do indicador Ambiental e Social.....	80
<b>Quadro 12</b> Conceito do indicador Relacionamento.....	81
<b>Quadro 13</b> Visão da Natura sobre as práticas do QLICAR.....	86
<b>Quadro 14</b> Percepção na Chemyunion sobre as práticas do QLICAR .....	91
<b>Quadro 15</b> Percepção na Provider sobre as práticas do QLICAR.....	95
<b>Quadro 16</b> Percepção na Rexam sobre o programa QLICAR .....	99
<b>Quadro 17</b> Análise combinada.....	100

## SUMÁRIO

1	Introdução .....	13
1.1	<b>PERGUNTA DE PESQUISA</b> .....	16
1.2	<b>OBJETIVO GERAL</b> .....	16
1.3	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	16
1.4	<b>CONTRIBUIÇÃO</b> .....	17
2	Revisão de literatura .....	18
2.1	<b>RELACIONAMENTO COMPRADOR FORNECEDOR</b> .....	18
2.2	<b>INTEGRAÇÃO COM FORNECEDORES</b> .....	24
2.3	<b>DESENVOLVIMENTO DE FORNECEDORES</b> .....	26
2.3.1	Processo genérico para desenvolvimento de fornecedores estratégicos Krause et al. (1998) .....	28
2.3.2	Modelo conceitual de programa de desenvolvimento de fornecedor de Hahn et al. (1990) .....	35
2.3.3	Avaliação de fornecedores .....	40
2.3.4	Desenvolvimento de fornecedor como mitigação de risco .....	45
2.4	<b>COMPORTAMENTO DE MELHORIA CONTÍNUA</b> .....	48
3	Metodologia.....	59
3.1	<b>SELEÇÃO DO CASO</b> .....	61
3.2	<b>PROTOCOLO DE ENTREVISTA</b> .....	63
3.3	<b>COLETA DE DADOS</b> .....	64
3.4	<b>ANÁLISE</b> .....	65
3.4.1	Análise do caso .....	65
3.4.2	Análise cruzada .....	65
4	Apresentação do estudo de caso .....	66
4.1	<b>A EMPRESA FOCAL – NATURA COSMÉTICOS</b> .....	66
4.2	<b>HISTÓRICO DO RELACIONAMENTO COM FORNECEDORES EM GERAL</b> .....	67
4.3	<b>O PROGRAMA QLICAR</b> .....	75
4.3.1	Qualidade.....	76
4.3.2	Logística.....	77
4.3.3	Inovação .....	78
4.3.4	Custo/Contrato (Competitividade) .....	79
4.3.5	Ambiental e Social .....	79
4.3.6	Relacionamento .....	80

5	Fornecedores.....	88
5.1	CHEMYUNION .....	88
5.2	PROVIDER.....	92
5.3	REXAM.....	96
5.4	ANÁLISE COMBINADA .....	99
6	Conclusão .....	106
7	Delimitações do trabalho e implicações para pesquisas futuras .....	112
8	Referências .....	113
9	Apêndice A.....	122
9.1	PROTOCOLO DE ESTUDO DA EMPRESA FOCAL.....	122
9.2	PROTOCOLO DE ESTUDO DOS FORNECEDORES.....	122
10	Anexo B .....	124

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado vem se tornando cada vez mais dinâmico e competitivo devido a clientes cada vez mais exigentes. Neste sentido, gestores têm percebido a necessidade de possuírem fornecedores competentes para atuarem de forma competitiva neste mercado. A constante evolução tecnológica, por meio da busca por inovações, cria a necessidade de se ter um ecossistema de fornecedores capaz de atender os requisitos das empresas focais. No entanto, encontrar fornecedores já organizados para atender as exigências do comprador de qualidade, entrega, flexibilidade, e redução custo é um grande desafio (CARR E KAYNAK, 2007).

Nesse contexto, programas de desenvolvimento de fornecedores são um dos principais meios para se construir uma rede de relacionamentos capaz de enfrentar os desafios de mercados competitivos. O desenvolvimento de fornecedores é capaz de construir cadeias mais integradas por meio de esforços por parte das empresas compradoras (HARTLEY E CHOI, 1996, KRAUSE ET AL., 1998).

A importância de se desenvolver fornecedores é ocasionada pela dependência que empresas focais passam a ter em relação aos seus fornecedores em mercados competitivos. Nesse sentido, a relação das empresas compradoras com os atores ao seu redor tem sido estudada nos últimos anos como um importante fator que impactaria o desempenho das empresas (FLYNN, HUO, ZAO, 2010; CARR, KAYNAK, 2007; NARASIMAHN, KIM, 2002; FROHLICH, WESTBROOK, 2001). Portanto, empresas têm competido não apenas entre si, mas também entre suas cadeias. O mercado dessa maneira induz que empresas recorram a programas de desenvolvimento de fornecedores para atingir uma maior integração em suas cadeias.

Associado a isso, a função da área de compras de uma empresa evoluiu de uma simples fronteira da empresa para uma função de garantidora da qualidade dos produtos e serviços dos fornecedores. Por isso, por meio do esforço de atuação junto com seus fornecedores as empresas compradoras passaram a garantir

melhores desempenhos em relação aos fornecedores (KRAUSE, 1999; KRAUSE, 1997; MONCZKA E TRENT, 1991; MORGAN, 1993).

A busca pelo alinhamento estratégico, e pela melhoria do desempenho de toda a cadeia de suprimentos por parte das empresas compradoras pode ser atingida pelo “esforço da empresa focal em melhorar o desempenho do fornecedor e/ou as competências para irem de encontro com as necessidades de curto e/ou longo prazo da empresa compradora” (KRAUSE, 1999). Definindo desenvolvimento de fornecedores desta maneira, qualquer conjunto de atividades desenvolvidas por uma empresa compradora para identificar, medir e melhorar o desempenho do fornecedor e facilitar a melhoria contínua do valor global de bens e serviços está incluso na definição de desenvolvimento de fornecedores (KRAUSE, 1998). Essas atividades incluem, mas não estão limitados, ao estabelecimento de metas, à visitas a empresas, às auditorias de fornecedores, ao treinamento de fornecedores, à avaliação de desempenho, à certificação de fornecedores, ao reconhecimento de fornecedor e aos esforços para inculcar uma filosofia de melhoria contínua no fornecedor. O desenvolvimento de fornecedores, portanto visa impor práticas para fornecedores no intuito de melhorar continuamente o atendimento dos requisitos da empresa focal, como também reduzir as incertezas de fornecimento.

As melhorias contínuas apresentadas pelos fornecedores são avaliadas pela empresa compradora no sentido de identificar se os fornecedores são capazes de atender os requisitos apresentados, e ainda, se os fornecedores estão indo de encontro com as estratégias da empresa. A capacidade do fornecedor de ter boas avaliações ao longo do tempo tem como princípio a sua capacidade de solucionar problemas assim como apresentar melhorias nas suas operações. O programa de desenvolvimento de fornecedores é uma ferramenta que induz os fornecedores a irem além de suas atividades tradicionais e buscarem constantemente melhorias. Além disso, Monczka e Trent (1991) ressaltam a importância de fornecedores e não só compradores de possuírem a mentalidade de melhorar continuamente.

No entanto, é importante destacar que existem conotações distintas no modo em que o termo “melhoria contínua” é utilizado na literatura, pois pode se apresentar como sentido de processo e de objeto (BESSANT ET AL., 2001). O primeiro sentido

se refere ao processo no qual um fluxo contínuo de inovação emerge incorporando o sentido de processo. Já o objeto se refere à saída do processo, ou o resultado do processo. Além dessas duas vertentes a melhoria surge como uma *capability* dinâmica (competência dinâmica) inerente à empresa (ANAND ET AL., 2009). Este último se apresenta como a abordagem a ser utilizada no trabalho e é tratada como um comportamento de melhoria contínua dentro das empresas (BESSANT ET AL., 2001; JORGENSEN, 2006). A visão de competência dinâmica aborda a melhoria contínua como um antecessor tanto do processo como do objeto de melhoria, uma vez que se apresenta como um padrão estável que permite mudanças sistemáticas na organização (ZOLLO, WINTER, 2002). Assim, os resultados advindos de processos de melhoria contínua dependem do comportamento estabelecido na organização.

Portanto, a partir do contexto de programa de desenvolvimento de fornecedores, o trabalho busca uma melhor compreensão dos fatores que estimulam o comportamento de melhoria contínua nos fornecedores. Pesquisadores têm investigado empiricamente uma variedade de questões de pesquisa que estão relacionados às atividades de desenvolvimento de fornecedores. Essas questões incluem fatores críticos para o desenvolvimento de fornecedores (KRAUSE E ELLRAM, 1997), o processo de desenvolvimento de fornecedores (HARTLEY E CHOI, 1996, KRAUSE ET AL, 1998), fatores que influenciam a compra de participação das empresas no desenvolvimento de seus fornecedores (KRAUSE, 1999), o efeito de apoio técnico aos fornecedores sobre o desempenho dos fornecedores (KRAUSE, 1997; PRAHINSKI E BENTON, 2004) e o efeito da comunicação e troca de informação no desempenho das empresas (CARR E KAYNAK, 2007).

No entanto, mesmo a melhoria contínua tendo sido apresentado nos estudos como objetivo do processo de desenvolvimento de fornecedores, um estudo relacionando os dois temas surge como uma oportunidade de pesquisa. Assim, este estudo busca compreender os fatores que estimulam o comportamento de melhoria contínua em um programa de desenvolvimento de fornecedores.

Assim, no presente trabalho pretende-se ter um panorama da relação do comportamento de melhoria contínua com o programa de desenvolvimento de fornecedores. Para tanto o estudo parte de uma pergunta de pesquisa.

### **1.1 Pergunta de Pesquisa**

A fim de se explorar o contexto apresentado anteriormente, o trabalho partirá de uma pergunta de pesquisa. Portanto, em um contexto de desenvolvimento de fornecedores a questão que se pretende estudar é:

**Q. “Como o programa de desenvolvimento de fornecedores busca induzir os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores?”.**

### **1.2 Objetivo Geral**

Considerando que o problema de pesquisa é um fenômeno a ser investigado e o objetivo geral, é o resultado da resposta da pergunta de pesquisa, espera-se alcançar com o estudo:

**“Compreender sobre as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam induzir comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores.”**

### **1.3 Objetivos Específicos**

Os objetivos específicos são os desdobramentos do objetivo geral e é mediante os quais se alcança o objetivo final. Neste trabalho, os objetivos específicos são:

- Caracterizar o desenvolvimento de fornecedores a partir da empresa focal
- Identificar as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam estimular os comportamentos de melhoria contínua dos fornecedores na visão da empresa focal



- Identificar nos fornecedores a percepção das práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam os comportamentos de melhoria contínua

#### **1.4 Contribuição**

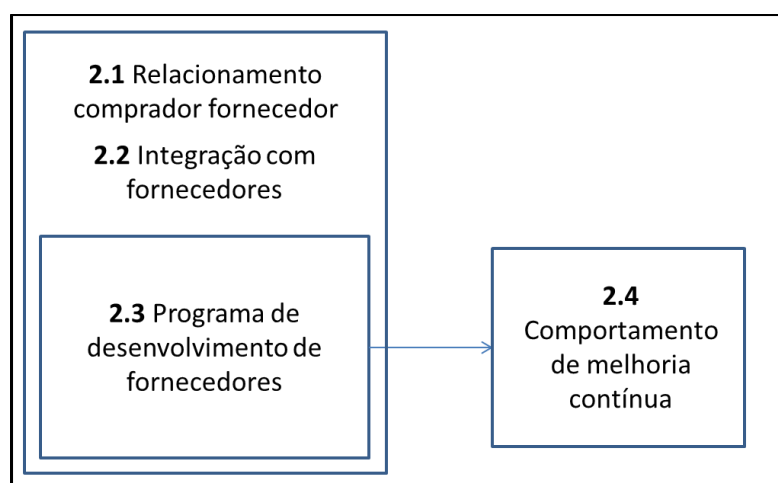
No atual ambiente competitivo global, muitas empresas estão se voltando para a gestão do fornecimento como competência estratégica *core* que cria uma vantagem competitiva (HANDFIELD ET AL., 2009). Para tanto estudos envolvendo a seleção de fornecedores (CHOI, HARTLEY, 1996; VERMA, 1998) e a própria relação com os fornecedores (MORGAN E HUNT, 1994, HARLAND, 1996) buscam o conhecimento profundo das empresas compradoras assim como das fornecedoras.

Portanto, a proposta principal do estudo é de apresentar de que forma o programas de desenvolvimento de fornecedores busca os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores. Espera-se que com os resultados, programas possam ser aprimorados e futuros relacionamentos colaborativos possam ser construídos de forma mais robustas. A construção de uma base teórica para o conceito de desenvolvimento de fornecedores contribuirá para resultados superiores através da integração na cadeia de suprimentos. Além disso, o uso de abordagens apropriadas pode permitir melhores resultados no relacionamento e conseqüentemente melhor desempenho final. O aprimoramento de programas de desenvolvimento de fornecedores poderá trazer assim vantagens competitivas para empresas compradoras e fornecedoras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo irá abranger as teorias, conceitos e definições que serão utilizadas como *framework* para a pesquisa, com o objetivo de sustentar os resultados encontrados, desde uma forma confirmatória ou até contraditória.

Para conduzir a revisão, o capítulo partirá de uma visão macro de relacionamento e integração de fornecedores com compradores e sua importância dentro da estratégia de operações. Como recorte específico da pesquisa, será apresentada em seguida a definição de programa de desenvolvimento de fornecedor, sua importância, conceitos e vertentes. Por fim será abordado o comportamento de melhoria contínua, suas conceptualizações e vertentes de estudo. A seguir na Figura 1, o esquema de estudo com os respectivos tópicos a serem apresentados.



**Figura 1** Esquema de estudo e os respectivos tópicos

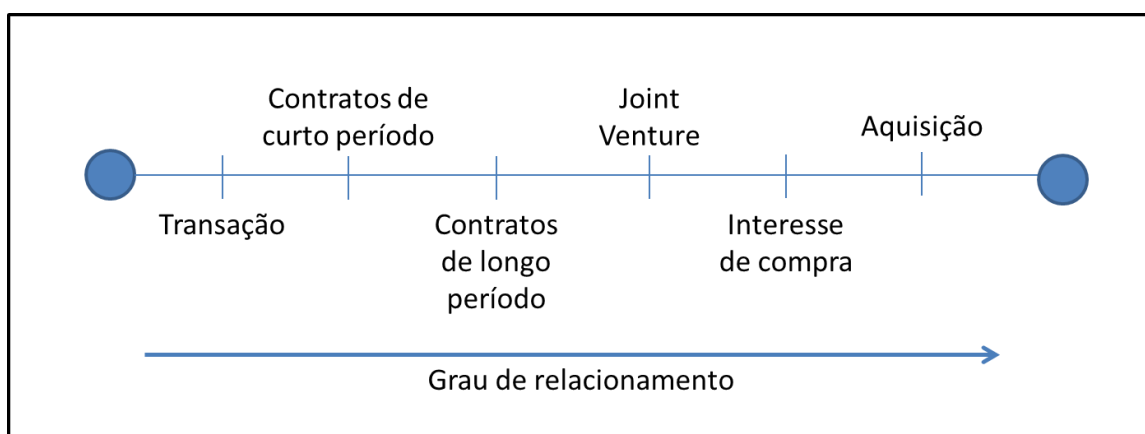
**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 2.1 Relacionamento comprador fornecedor

Historicamente duas vertentes práticas de relacionamento comprador-fornecedor se contrastaram ao longo dos anos. De um lado existe o conceito de *keiretus*, originado no Japão que se baseia em um relacionamento com alta dependência, maior difusão tecnológica, comunicação mais eficiente e cooperação juntamente com sistemas de informação compatíveis (LAI, 1999).

Do outro lado existe a vertente estabelecida pela a escola americana ocidental onde se valorizava uma maior integração vertical, maior número de operações internas e contratos de curto prazo (CLARK E FUJIMOTO, 1991).

Estudos recentes demonstram que essa dicotomia não existe mais. Muitos pesquisadores tem apresentado que a indústria automobilística americana vem incorporando o estilo japonês e que a distância entre as duas escolas tem se estreitado (WASTI ET AL., 2006). Por meio da Figura 2, Harland (1996) apresenta vários tipos de grau de relacionamento. A partir dessa evolução, pode-se apresentar o estilo de relacionamento japonês na extrema direita, voltada para o interesse de compra e aquisição e o estilo americano tradicional voltado para transações plenas e contratos de curto prazo.



**Figura 2** Graus de relacionamento na cadeia de suprimentos  
Fonte: Adaptado de Harland (1996)

Pesquisadores têm utilizado um número de diferentes lentes teóricas, a fim de explicar a natureza das relações comprador-fornecedor na cadeia de suprimentos. Estes incluem a teoria do custo de transação, teoria da política econômica, teoria da troca social (*social exchange theory*) e da teoria da dependência de recursos (ROBICHEAUX E COLEMAN, 1994). Esses marcos teóricos têm contribuído para a modelagem de relações na cadeia de suprimentos tanto na identificação das dimensões subjacentes como na seleção de unidades de análise (como díade, firma ou de rede) (FYNES, VOSS, BÚRCA, 2005).

As relações da organização com outros membros de uma cadeia variam de acordo com o número de participantes, podendo ser a díade, onde dois elos estabelecem intercâmbio de produtos e serviços e também de comunicação, tríade, envolvendo a conexão entre três ou mais organizações, ou uma cadeia ou rede completa, com diversos membros se relacionando entre si.

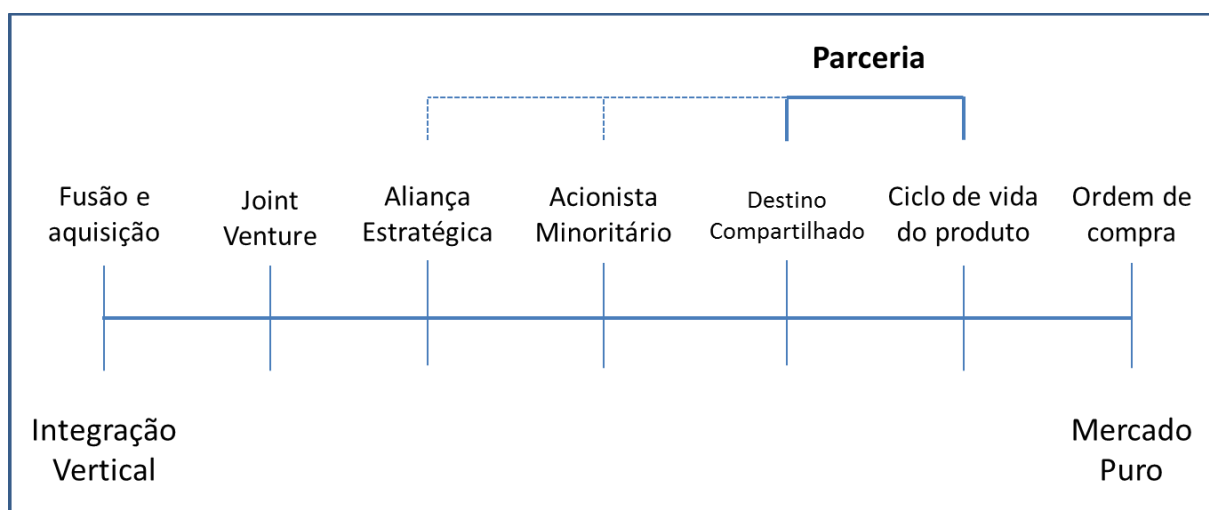
O termo “Cadeia de Suprimentos” tem sido usado para analisar esses diferentes relacionamentos entre as organizações (HARLAND,1997). Como foco da pesquisa, será analisada em profundidade a relação díade comprador-fornecedor. Nesse sentido Liker e Choi (2004) apresentam uma evolução neste modo de relacionamento. Segundo os autores existe uma serie de passos a ser desenvolvida entre o comprador em relação aos fornecedores, que vai desde o entendimento do funcionamento do seu fornecedor, a transformação da rivalidade entre fornecedores em oportunidade, até o desenvolvimento das capacitações técnicas dos seus fornecedores, compartilhamento de informações e condução de atividades conjuntas de melhoria.

Liker e Choi (2004) defendem que o relacionamento comprador-fornecedor deve chegar a um nível onde os fornecedores sejam estimulados a buscar melhorias, de forma a incorporar rotinas de melhoria contínua em suas atividades. O relacionamento deve atingir um grau onde se apresenta resultados de ganho por ambas as partes. Desta forma, independentemente do modo que estão relacionados, as estratégias de relacionamento devem apresentar efeitos positivos não só para o comprador, mas também para o fornecedor.

Além disso, o uso de estratégias de relacionamento deve permitir a adequação à particularidade de cada caso. Harland (1996) apresenta as tendências mais comuns de negócio que surgiram ao longo dos anos entre compradores e fornecedores. Essas tendências abrangem estratégias relacionadas aos fornecedores e incluem o aumento da desintegração vertical, implementação da redução da base de fornecedores, foco nas operações, *outsourcing*, *just in time* e aumento do número de parcerias. A seguir são apresentados em detalhes:

- Desintegração vertical: A integração com poucos fornecedores pode implicar em uma dependência tecnológica. Além disso, o comprometimento com a parceria pode reduzir a flexibilidade e dificultar a adaptação de tecnologias em um mercado cada vez mais dinâmico. Desta forma, as empresas que fazem parceria com vários fornecedores podem trocar de parceiros de modo a buscar tecnologias que melhor se enquadrem às suas demandas.
  
- Redução da base de fornecedores: Por outro lado, a estratégia de redução do número de fornecedores permite que as relações remanescentes possam obter maior atenção e esforços de desenvolvimento.
  
- Foco nas operações: O foco concentra e limita as tarefas ao redor das atividades interna da empresa. O foco pode se apresentar em diversos níveis como o nível em plantas, plantas dentro de plantas e células. Essas relações não afetam as relações externas da empresa, e abordam processos, atividades e produtos que agregam valor à empresa. Nesse sentido não existe preocupação em relação às operações externas à empresa
  
- *Outsourcing*: Definida como o arranjo da organização que surge quando as empresas dependem de mercados intermediários para fornecer recursos especializados e que complementam as capacidades existentes implantados ao longo da cadeia de valores da empresa (HOLCOMB E HITT, 2007). Essa configuração do negócio se concentra sobre um conjunto básico de tarefas gerenciáveis que resultam em uma maior dependência dos relacionamentos. O foco tem sido limitado em operações de produção e terceirização para operações de serviço.
  
- *Just in time*: Conceituada como uma abordagem para reduzir o *lead time* e diminuir o inventário dentro de uma fábrica (SCHONBERGER, 1982), a estratégia necessita que se envolva o desenvolvimento de fornecedores, geralmente com a redução no número de fornecedores. Com um menor número de fornecedores existe a possibilidade de maior monitoramento da atividade de cada fornecedor.

- Parcerias de fornecimento: Apresenta um tipo de relacionamento cooperativo não igualitário. Como apresentado na Figura 3, é um tipo de relacionamento intermediário muitas vezes apresentado em situações de “ganha-ganha”. No entanto sua utilização depende da situação de cada caso. Normalmente se apresenta desde uma parceria dentro de um ciclo de vida e destino compartilhado de produtos, mas podem também se estender até alianças estratégicas.



**Figura 3** Parceria como tipo de relacionamento

Fonte: Harland (1996)

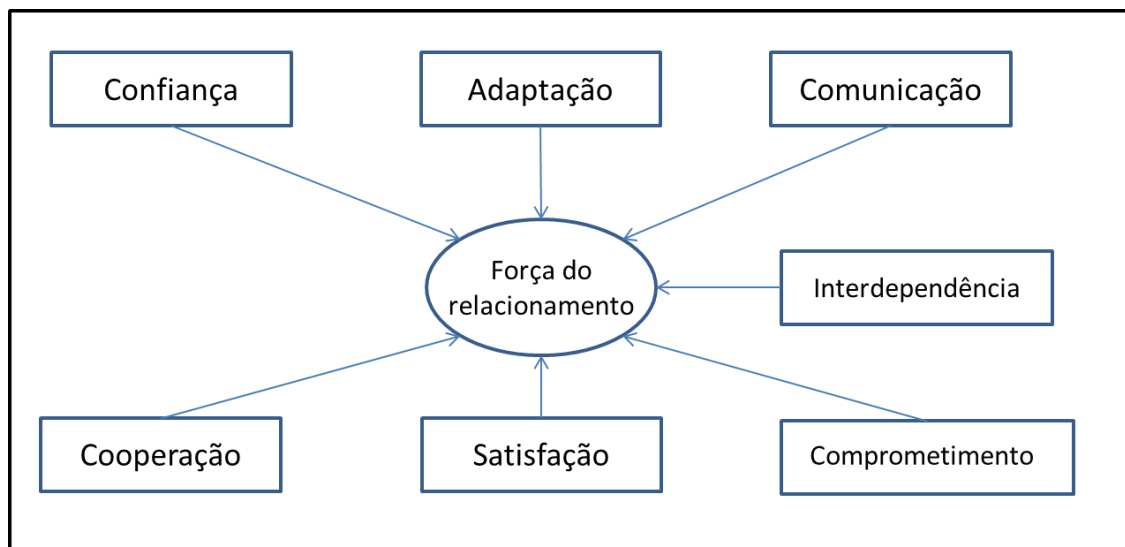
Neste sentido, as tendências de negócio apresentadas buscam promover um contexto para se aumentar o interesse dos estudos de relacionamento na cadeia de suprimento (HARLAND, 1996). A diversidade de tipos de relacionamento implica em uma grande variação de níveis de associação. Assim, cada tipo de organização apresenta um grau particular das variáveis que impactam no seu relacionamento com o fornecedor.

Um desafio especial da gestão do relacionamento com fornecedores, é a inerente tensão das variáveis cooperação e competição entre empresas. Em outras palavras, as empresas buscam aumentar os ganhos de sinergia por meio de colaboração e, ao mesmo tempo, lutam por ganhos maiores. Um comprador, por exemplo, pode construir relações de cooperação e de confiança com os fornecedores, no entanto, compete a eles a decisão de fazer ou comprar. Fornecedores por outro lado, podem cooperar com os seus concorrentes no desenvolvimento de produtos, mas depois lutam por fatias de mercado (WILHELM, 2011).

No estudo de Johnston e Kristal (2008) foram apresentadas crenças que explicam parcelas significativas da variação de cooperação comprador-fornecedor. Ações como a realização de contratos de longo prazo e comunicação aberta sobre oportunidades futuras de colaboração representam sinais importantes de motivação de cooperação comprador-fornecedor. Por outro lado, os planejamentos conjuntos para assegurar o fornecimento e colaboração em inovação por sua vez são importantes sinais a partir do lado do fornecedor para o lado do comprador como forma de comprometimento mútuo.

Sob a ótica de marketing, Morgan e Hunt (1994) teorizam que o relacionamento comprador-fornecedor bem sucedido requer comprometimento e confiança. O compromisso com a relação é definida por eles como um desejo duradouro de manter um relacionamento valorizado. O "relacionamento valorizado" corresponde com a crença de que o compromisso na relação existe apenas quando a relação é considerada importante. Já confiança é apresentada como existente quando uma parte tem confiança em um parceiro sobre sua confiabilidade e integridade. Na literatura a confiança está associada com qualidades como consistente, competente, honesto, justo, responsável, prestativo e benevolente (MORGAN E HUNT, 1994).

De uma forma mais específica, Fynes e Voss (2002) apresentam o conceito de força de relacionamento como o grau no qual ambas as partes de um relacionamento estão engajadas em um relacionamento de trabalho ativo e de longo prazo. Eles operacionalizam o construto usando indicadores como comunicação, confiança, comprometimento, interdependência, solidariedade, satisfação e cooperação. O modelo é apresentado na Figura 4.



**Figura 4** Modelo de força de relacionamento

Fonte: Fynes e Voss (2002)

Os esforços de relacionamento assim passam por uma série de indicadores que manifestam o construto final. A compreensão de cada elemento pode prover uma maior força no relacionamento, conseqüentemente maior integração comprador-fornecedor. A seguir será apresentada a integração com fornecedores em maior profundidade.

## 2.2 Integração com fornecedores

Quando Wheelwright (1984) apresentou em seu trabalho a necessidade do alinhamento entre a estratégia do negócio com a estratégia de manufatura, os primeiros passos para a busca da vantagem competitiva sob o aspecto da manufatura. No decorrer da última década, a competição no setor de manufatura têm aumentado devido à globalização e aos requisitos dos consumidores que tem se tornando mais exigentes. Isso implica que organizações compitam não apenas pelas suas competências internas, mas também pelas suas habilidades de desenvolver as competências da sua cadeia de suprimentos (VACHON, HALLEY, BEAULIEU, 2009).

As empresas têm confiado, cada vez mais, em seus fornecedores com o objetivo de reduzir custos, melhorar a qualidade, e desenvolver novos processos e produtos de uma forma mais rápida que seus concorrentes (LIKER, CHOI, 2004). Para Frohlick e Westbrook (2001) os fabricantes de maior sucesso são aqueles que têm seus



processos internos cuidadosamente ligados com fornecedores e clientes externos nas cadeias de fornecimento únicas. Assim, tornando a cadeia ao seu redor a continuação de suas competências e de seu alcance estratégico.

A necessidade de um número maior de competências tem se tornado um facilitador para que as empresas se envolvam com o ambiente externo e não passem a focar somente nas suas atividades internas. As empresas devem buscar incorporar de forma sinérgica as competências de outras empresas de forma a potencializar suas atividades. A integração assim se inicia nas atividades interna da empresa focal, onde deve se criar um ambiente propício ao relacionamento com seus fornecedores a partir da fronteira da empresa. A integração na cadeia de suprimentos é definida como o grau em que um fabricante estrategicamente colabora com seus parceiros da cadeia de fornecimento e colaborativamente gerencia processos intra e interorganizacionais (FLYNN, HUO, ZAO, 2010).

Para Watts *et al.* (1992), o setor de compra, que é a fronteira da empresa, deve interagir internamente com a estratégia da corporação e da manufatura, além de interagir externamente com as competências dos fornecedores. Somado a isso, para Krause (1999), a função de compra representa um importante papel no suporte à estratégia de operações da firma assegurando que o desempenho e as competências do fornecedor estejam alinhados com a estratégia competitiva da empresa focal. Se o desempenho e/ou competências são deficientes, a estratégia competitiva e os objetivos da empresa focal podem ser difíceis de ser alcançada.

Como objetivo, a empresa deve liderar os esforços de melhoria na cadeia impondo práticas aos demais integrantes como forma de sustentação de sua competitividade. Segundo Vachon *et al.* (2009), interações com fornecedores, que estão cada vez mais baseadas na cooperação, apresentam uma maior relação com o alinhamento das prioridades competitivas que são características de cadeias de fornecimento responsivas. Assim, os esforços de alinhamento podem levar a uma maior competitividade e a melhores resultados financeiros para todos da cadeia.

Para Frohlick e Westbrook (2001), o maior grau de integração da cadeia de suprimentos está associado com níveis mais elevados de desempenho. Os poucos

fabricantes que seguem a abordagem de integração ampla, podem manter o rumo traçado e até aumentar a integração com fornecedores e clientes.

De forma geral o contexto que se apresenta é que a integração com fornecedores é um fator importante para a competitividade das empresas. As trocas advindas da integração com fornecedores tornam a cadeia de suprimentos mais unida e estrategicamente alinhada para os objetivos e focos do negócio. Neste contexto, uma das formas de obter a integração com fornecedores é a de instituir programas de desenvolvimento de fornecedores. A seguir serão apresentados os conceitos e definições apresentados na literatura sobre o desenvolvimento de fornecedores.

### **2.3 Desenvolvimento de fornecedores**

Fornecedores representam uma fonte de recurso crítico para uma firma, provendo tanto materiais diretos, indiretos e serviços que são os *inputs* para as organizações (MODI E MABERT, 2006). À medida que as firmas se concentram em suas competências chaves, elas se tornam mais dependentes de seus fornecedores. Dessa maneira, as empresas devem garantir que o desempenho e as competências dos fornecedores sejam iguais ou melhores que o desempenho e competências de seus concorrentes (KRAUSE, 1997). Nesse sentido, empresas compradoras relatam a necessidade de melhorias dos fornecedores nas áreas de qualidade, entrega, redução de custos, adoção de novas tecnologias, saúde financeira e design de produtos (MONCZKA E TRENT, 1991; MORGAN, 1993).

Em uma cadeia de suprimentos típica, a coordenação entre fabricantes e fornecedores é um importante elo no canal de distribuição. O ambiente competitivo global impulsiona as organizações a serem altamente dependentes do sucesso do processo de seleção de fornecedores (CHAN E KUMAR, 2005).

O termo “desenvolvimento de fornecedores” foi primeiramente apresentado por Leenders (1966) para descrever os esforços das empresas em aumentar o número de fornecedores viáveis e melhorar o desempenho deles. A dependência crescente de fornecedores ampliou a necessidade de gestões mais eficazes e de empresas focais que sejam capazes de desenvolver sua cadeia de suprimento. Somado a isso,

Hahn *et al.* (1990) definem desenvolvimento de fornecedor como “um esforço organizacional sistemático para criar e manter uma rede de fornecedores competentes”, não necessariamente numerosos. Eles classificam as atividades de desenvolvimento de fornecedores em duas perspectivas:

- Estreita: com a criação de novas fontes de fornecimento quando não existem fornecedores adequados que atendam os requisitos da empresa.
- Ampla: que consiste no esforço de cooperação de longo prazo entre uma firma compradora e seus fornecedores para melhorarem as competências técnicas, de qualidade, de entrega, e de custos.

O foco do presente estudo está associado ao desenvolvimento de fornecedores na perspectiva ampla, onde a empresa focal não busca criar novos fornecedores, mas atuar junto aos fornecedores existentes para melhorar o desempenho e conseqüentemente buscar o alinhamento para que suas necessidades sejam atendidas.

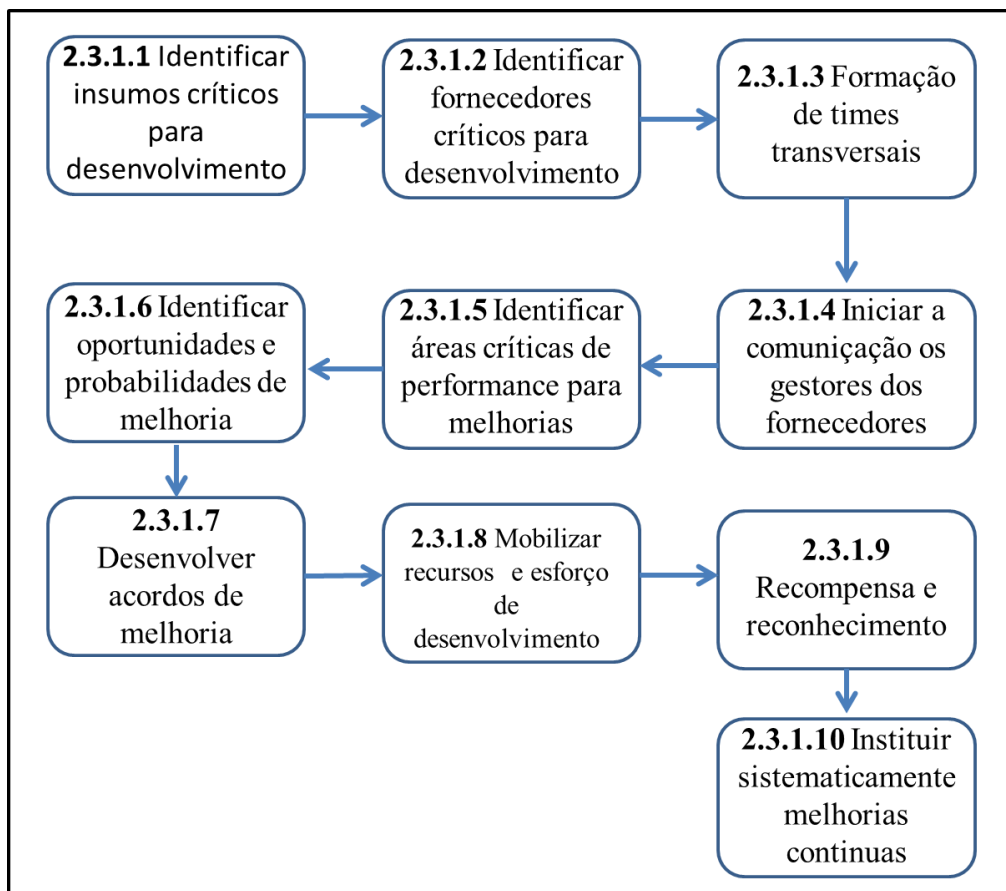
O desenvolvimento de fornecedores pode ser interpretado como a capacidade da firma de transferir ou replicar parte dos aspectos das suas competências organizacionais para fora dos limites da empresa (SAKO, 2004). A necessidade de desenvolvimento dos fornecedores pode também surgir de problemas dos fornecedores que ameaçam atrasar, ou até de paralisar a produção de uma firma compradora (KRAUSE, 1998), visto assim por outro olhar, a da percepção de riscos.

O processo de desenvolvimento de fornecedores pode ter relações com dois tipos de visões, a visão de forma estratégica ou de reatividade (KRAUSE, 1998). De um lado empresas que abordam o desenvolvimento dos fornecedores estrategicamente, com foco na identificação de insumos críticos e os requisitos para o desenvolvimento dos fornecedores. O intuito é criar uma base de fornecedores capaz de prover vantagem competitiva sustentável. Em contraste, empresas que adotam uma postura reativa, são motivadas pela “falta” de desempenho dos fornecedores, ou seja, atuam apenas no momento onde são identificados problemas de fornecimento. Nesse sentido Hartley e Choi (1996) defendem que a decisão de desenvolvimento deve ser a estratégica em vez de uma simples decisão reativa, pois antecipa o

controle de possíveis desalinhamentos estratégicos entre compradores e fornecedores.

### 2.3.1 Processo genérico para desenvolvimento de fornecedores estratégicos Krause et al. (1998)

O processo de desenvolvimento de fornecedores tem sido descrito de forma conceitual ao longo dos anos, sendo que os modelos desenvolvidos apresentam semelhanças nos seus conceitos (HAHN ET AL., 1990; HARTLEY E CHOI, 1996; HUMPHREYS E CHAN, 2003). Krause et al. (1998) apresentam um modelo genérico de desenvolvimento de fornecedor através da perspectiva estratégica. Vale ressaltar que os programas não necessariamente precisam apresentar todas as etapas e sequências do modelo. O processo desenvolvido por Krause et al. (1998) é mostrado na Figura 5 sendo que cada etapa será descrita nos tópicos subsequentes.



**Figura 5** Processo estratégico de desenvolvimento de fornecedor  
**Fonte:** Krause et al. (1998)

### 2.3.1.1 Identificação de insumos críticos

Empresas que tenham implementado a abordagem estratégia de desenvolvimento de fornecedor tipicamente utilizam um comitê executivo de nível corporativo para acessar a importância dos bens e serviços adquiridos pela firma ou unidade de negócio. O resultado é um portfólio de insumos que são considerados essenciais para o sucesso da empresa no segmento alvo.

Por outro lado, a abordagem reativa geralmente pula essa etapa no desenvolvimento de fornecedores. Seus esforços no desenvolvimento de fornecedores acontecem em nível individual, com os investimentos em desenvolvimento tomando lugar na necessidade de corrigir deficiências específicas dos fornecedores.

A caracterização proposta por Krause et al. (1998) similar ao apresentado por Kraljic (1983) segmenta os insumos de alto risco e alto volume como estrategicamente importantes, devendo possuir poucos substitutos, serem de difícil compra de outros fornecedores, serem geralmente comprados em mercados oligopolistas e serem importantes para o produto final da empresa. No extremo oposto, os insumos não críticos que apresentam baixo risco e baixo volume, são as que possuem muitos fornecedores e não são consideradas essenciais para a empresa. A seguir na figura 6, a matriz de classificação de insumos apresentada por Krause et al. (1998).

Fornecimento de alto risco	Insumos de gargalo	Insumos estratégicos
Fornecimento de baixo risco	Insumos não críticos	Insumos tradicionais
	Baixo volume/Baixo valor	Alto volume/Alto valor

**Figura 6** Matriz de classificação de insumos

**Fonte:** Krause et al., 1998.

### 2.3.1.2 Identificação de fornecedores críticos

A maioria das companhias que empregam a abordagem estratégica apresentam processos formais de identificação dos requerimentos para o desenvolvimento do fornecedor. O estudo de Krause (1998) indicou que as empresas possuem sistemas formais de medida de desempenho dos fornecedores baseados em custo, qualidade, serviço, entrega, tecnologia e desempenho ambiental.

Respondentes da pesquisa de Krause (1998) utilizaram diversos métodos para analisar as necessidades dos fornecedores para a melhoria dos indicadores de desempenho. As práticas podem ser descritas como, processos formais de identificação das necessidades de desenvolvimento do fornecedor, identificação de fornecedores críticos de alto desempenho, e reuniões regulares com os gestores de fornecedores chaves para a implementação de projetos de custo/qualidade.

### 2.3.1.3 Formação de equipes multifuncionais

A abordagem estratégica utiliza times multifuncionais para levar o esforço de desenvolvimento do fornecedor para uma extensão maior que firmas reativas. Firms estratégicas geralmente usam times multifuncionais pré-estabelecidos, dedicados e separados para melhorar o desempenho da base de fornecedores. O desenvolvimento de fornecedores requer um substancial comprometimento de recursos humanos entre ambas as firmas (HARTLEY, CHOI, 1996). Os membros chaves dos times geralmente são designados em um longo prazo, e incluem pessoas das áreas de qualidade, operações, design e compras. Em contraste, firmas reativas formam os times *ad hoc* a fim de corrigir problemas assim que eles aparecem, sendo que tais times são dissolvidos após a solução das questões específicas.

### 2.3.1.4 Iniciar a comunicação com os gestores dos fornecedores

O próximo passo seria a aproximação com os fornecedores e a realização de encontros do time com a alta gerência de cada um dos fornecedores da categoria de insumos estratégicos. Na abordagem estratégica, os representantes da empresa compradora enfatizam que o esforço no desenvolvimento de fornecedores não representa uma demanda por melhor desempenho, mas um acordo para trabalhar em conjunto para melhorar o fluxo de materiais, serviços e informações entre o fornecedor e a empresa para benefício mútuo.

#### **2.3.1.5 Identificação das áreas críticas para melhora do desempenho e ganho de vantagem competitiva**

Nas reuniões com a alta gerência de cada fornecedor, as áreas de melhoria são identificadas com uma medida específica para cada área. Os dados qualitativos indicam que as empresas que adotam uma abordagem estratégica de desenvolvimento de fornecedores identificam uma ampla variedade de objetivos de melhoria. Em alguns casos, estes objetivos são expostos pelos clientes das empresas compradoras. Em outros casos, as empresas com abordagem estratégica compartilham *technology roadmaps* para identificar oportunidades para o desenvolvimento conjunto de novas tecnologias e produtos. Outras áreas que precisaram de melhoria incluem requisitos como a padronização maior de peças e processos, processo de mapeamento para identificação de problemas de qualidade, desenvolvimento de conjuntos de sistemas de informação e gestão de melhoria de inventários no local dos fornecedores da empresa compradora.

#### **2.3.1.6 Identificar oportunidades e probabilidades de melhoria**

Uma vez identificados as oportunidades de desenvolvimento, elas são avaliadas em termos de viabilidade, recursos e tempo necessário para levar em frente o projeto, e potencial retorno sobre o investimento. Alguns dos critérios utilizados para análise são, a avaliação de oportunidades incluindo análise de custo-benefício, a disposição e capacidade do fornecedor para implementar mudanças, a duração da vida útil do produto, o custo total de produção, a importância estratégica do serviço/produto e

seu impacto no negócio, o retorno sobre o investimento, a análise de impacto e a padronização.

A avaliação de risco do projeto de melhoria é uma ferramenta comum empregada por muitas empresas estratégicas. Empresas estratégicas usam uma ou mais dos seguintes critérios de avaliação como mitigadores de risco: dinheiro gasto com fornecedor, criticidade do produto para a compra, sucesso do marketing da empresa, potencial de influenciar o desenvolvimento do fornecedor do produto, potencial do fornecedor de se tornar um concorrente, conhecimentos técnicos do fornecedor e esforço potencial do desenvolvimento do fornecedor para apoiar as metas corporativas.

#### **2.3.1.7 Desenvolver acordos de melhoria e métricas de desempenho**

Uma vez identificadas as iniciativas viáveis de desenvolvimento do fornecedor, as partes devem chegar a um acordo sobre as métricas específicas que serão empregadas para avaliar o sucesso do acordo. Empresas de base estratégica tipicamente utilizam uma ou mais das seguintes métricas: redução percentual de custos, percentual da melhoria de qualidade, percentual da entrega ou da melhoria do tempo de ciclo, metas de desempenho dos serviços ou do produto-chave e disponibilidade de tecnologia e/ou sistema de metas de implementação. A parte crítica desses acordos é que, geralmente, eles contêm tempos específicos para a melhoria. O acordo também deve especificar a função de cada parte, quem é o responsável pelo sucesso do projeto e o modo e tempo para a implantação de recursos alocados.

#### **2.3.1.8 Mobilizar recursos e implementar o esforço de melhoria**

Uma vez realizado o acordo com os fornecedores baseado em métricas de desempenho, o esforço de desenvolvimento é colocado em movimento. Empresas estratégicas repetidamente enfatizam que o desenvolvimento requer melhorias conjuntas por ambas as partes, não apenas a melhoria por parte do fornecedor.



Além disso, deve haver a implantação bilateral de recursos, seja na forma de instalações, treinamento de pessoal, informação, capital, tecnologia, ou sistemas, a fim de sustentar um esforço de desenvolvimento bem sucedido.

É pouco provável que um fornecedor possa realizar completamente um conjunto de mudanças necessárias para a melhoria, a menos que existam provas concretas de que a organização compradora apoiará os seus esforços com recursos correspondentes. Assim, é necessário que exista um acordo claro sobre o alcance e o nível de investimento antes do início do esforço de desenvolvimento de fornecedores.

Em empresas de abordagem estratégica, responsáveis são nomeados dentro das empresas compradoras e fornecedoras para garantir que os recursos estão sendo implantados de acordo com o planejado. As ligações ajudam a evitar situações onde as partes concordam em realizar em princípio, mas depois uma ou ambas as partes não conseguem finalizar completamente.

As empresas estratégicas implantam quantidades maiores de recursos para o esforço de desenvolvimento de fornecedores do que as empresas reativas. Estes recursos incluem investimentos, co-localização dos engenheiros das empresas compradoras no local do fornecedor e investimentos diretos em capacitação dos fornecedores. Os fornecedores também implantam recursos físicos e financeiros para o esforço de desenvolvimento. Empresas estratégicas recebem um maior nível de implantação de recursos de seus fornecedores do que as empresas reativas. Fornecedores trabalham com empresas que adotam uma abordagem estratégica para o desenvolvimento de fornecedores que investem em treinamento de funcionários, pessoal dedicado em engenharia e de outros para melhorar o desempenho, em um grau maior do que as empresas reativas.

#### **2.3.1.9 Recompensas e reconhecimento**

As empresas de abordagem estratégica são mais propensas a possuírem programas de reconhecimento de fornecedor para promover a dinâmica dos

fornecimentos e manter o esforço de desenvolvimento contínuo mesmo que o processo inicial tenha terminado. Estes programas variam de reconhecimento em boletins da empresa até o reconhecimento mais formal e público sob a forma de prêmios a fornecedores e reuniões com o conselho fornecedor.

Nem todos os esforços de desenvolvimento de fornecedores são bem sucedidos. Muitas empresas indicam que se o progresso em direção à melhoria contínua não é evidente nas avaliações de desempenho subsequentes, desse modo, ações corretivas devem ser tomadas, incluindo a redução da quota do fornecedor até desqualificação para futuros negócios. Este resultado contrasta com fornecedores bem sucedidos, que podem ser recompensados com a repetição do negócio, o aumento de vendas e um crescimento na renda.

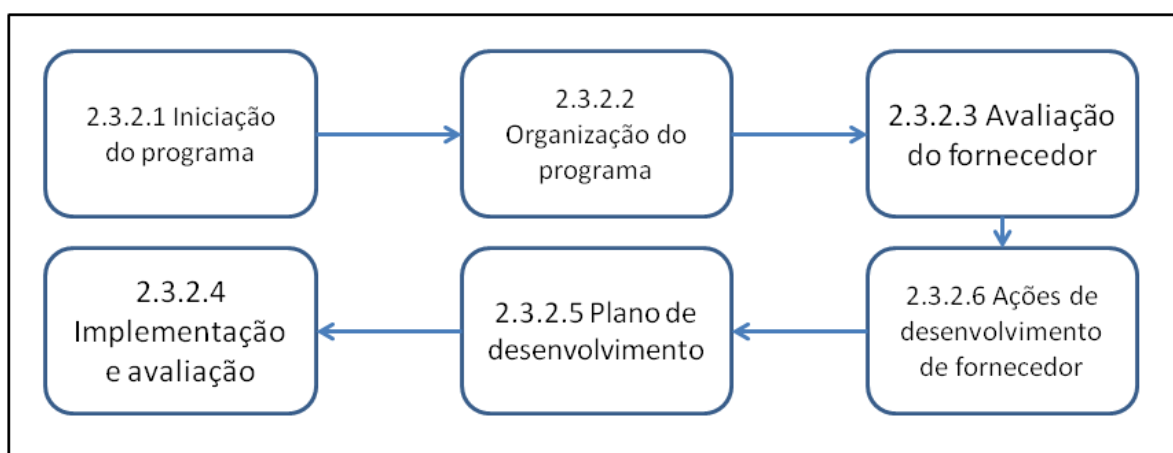
#### 2.3.1.10 **Instituir atividades de melhoria contínua**

Uma vez que um projeto de desenvolvimento de fornecedores tenha sido concluído, o progresso contínuo do fornecedor deve ser monitorado e controlado ao longo do tempo. Um intercâmbio permanente de informações é necessário para manter a dinâmica de tais projetos. A dinâmica pode ser sustentada através da criação de marcos visíveis para os objetivos, atualização de metas, comunicação aberta e adoção de estratégias de melhoria contínua.

Através desses passos Krause et al. (1998) apresenta um método genérico de desenvolvimento de fornecedores. Essas etapas visam à criação de um modelo de fluxo de informações e troca de experiências, o modelo apresentado pode se tornar referência para a instalação de futuros programas. No entanto, as peculiaridades de cada relação devem ser levadas em conta uma vez que existem muitas variáveis quando se aborda a questão de relacionamento.

### 2.3.2 Modelo conceitual de programa de desenvolvimento de fornecedor de Hahn et al. (1990)

Já Hahn et al. (1990) desenvolveram outro modelo conceitual para desenvolvimento de fornecedores. Para os autores mesmo que cada organização possua uma abordagem decisória diferente em relação ao programa de desenvolvimento de fornecedores, poderia se criar um modelo conceitual para tal. Os modelos seriam de extrema importância para o estudo sistemático de programas de desenvolvimento assim como para a própria implementação de programas. O modelo de Hahn ET AL. (1990) é apresentado na Figura 7.



**Figura 7** Modelo conceitual de desenvolvimento de fornecedor

**Fonte:** Hahn et al. (2008)

Segundo o modelo da Figura 7 é descrito cada etapa do processo a seguir.

#### 2.3.2.1 Iniciação do programa

A necessidade do programa de desenvolvimento deve primeiramente ser reconhecida pela alta gestão da empresa compradora. Geralmente, a necessidade por um programa é reconhecida pelo desejo de melhorar a posição competitiva ou ir de encontro a desafios específicos no mercado. Pode ser iniciado pela área de compras ou qualquer área interessada. Em alguns casos, a alta gestão inicia o programa diretamente. Em outros eles formalizam pequenos grupos que já trabalham cooperativamente em outras questões de desenvolvimento de fornecedor. O reconhecimento da necessidade é então traduzido em uma série de objetivos em

relação a várias de performance como a melhoria de qualidade, redução de custo ou entregas mais confiáveis.

### **2.3.2.2 Organização do programa**

O reconhecimento da necessidade da formulação dos objetivos do programa de desenvolvimento de fornecedores é seguido pela formação de um time ou departamento. Organizacionalmente, o programa pode se gerido por um comitê *Ad Hoc*, por uma unidade organizacional permanente, ou uma combinação das duas. No entanto, mesmo que a responsabilidade do programa varie de empresa para empresa, frequentemente a responsabilidade administrativa fica por conta da função de compras.

### **2.3.2.3 Avaliação do fornecedor**

Tipicamente o programa de desenvolvimento de fornecedores é ativado por uma avaliação do fornecedor, tanto a avaliação de performance para fornecedores existentes ou para potenciais fornecedores. Quando a firma compradora não está satisfeita com os níveis de performance de um fornecedor existente, ou reconhece a necessidade para melhorias, podem-se iniciar atividades de melhoria no fornecedor. Se a firma possui novos requisitos que não podem ser satisfeitos pelos atuais fornecedores, pode-se iniciar a avaliação de novos fornecedores. Tal avaliação facilita a seleção final de novos fornecedores e pode identificar potenciais áreas que devem ser trabalhadas em cada um.

Fornecedores são avaliados normalmente com base de suas competências técnicas, de qualidade, entrega e custo. As avaliações subsequentes são comparadas contra os requisitos da empresa compradora ou futuros objetivos. Com base nessa comparação, fornecedores são classificados em diversas categorias.

A avaliação é uma parte integral do programa de desenvolvimento de fornecedores. O resultado da avaliação serve como uma base para o lançamento e atuais programas de desenvolvimento. Outro meio de se ver a avaliação no programa de desenvolvimento de fornecedores é que é um programa de ação corretiva dentro do programa de desenvolvimento de fornecedores como um todo.

#### 2.3.2.4 Ações de desenvolvimento de fornecedor

Uma vez que o processo de avaliação é completado, o próximo passo é identificar áreas de melhoria. Resultados do programa de desenvolvimento proveem informações valiosas sobre áreas de fraqueza, mas os resultados normalmente ainda são muito gerais. Portanto, o propósito dessa fase é de indicar causas específicas de problema. Claramente, a classificação dos problemas de performance de fornecedores facilitaria a análise.

Os problemas de performance podem ser classificadas em termos dos requerimentos das capacidades do fornecedor como técnicas, de manufatura, qualidade, entrega, financeira ou gerencial. Tal classificação estreita a área a ser investigada. Os problemas também podem ser classificados em relação às suas fontes, tais como, produto, processo, ou sistema operacional. Quando essas duas classificações são combinadas, uma matriz de atividades a serem desenvolvidas pode ser construída.

Neste ponto do processo, o gestor do fornecedor de ser convidado para a análise. O objetivo é que se atinja o consenso do diagnóstico envolvendo o comprador e o fornecedor. Os *inputs* do fornecedor devem facilitar o processo de identificação de problema e subsequente determinação das áreas para esforço do programa de desenvolvimento.

#### 2.3.2.5 Plano de desenvolvimento

Uma vez identificado a causa do problema e as áreas de desenvolvimento definidas, um time de desenvolvimento com a expertise apropriada deve ser organizada. O grupo então desenha o plano de desenvolvimento e o cronograma.

Durante esta fase do programa, o time de desenvolvimento deve determinar o grau de ênfase a ser atribuído a cada área e em seguida enfatizar a sequência de atividades. Dependendo da maturidade do programa e o *status* do fornecedor em questão, a ênfase do programa pode variar consideravelmente. Nos estágios iniciais, a ênfase primária deve ser as especificações técnicas. Sendo assim, as competências técnicas e de qualidade provavelmente recebem maior ênfase. Por outro lado, se o fornecedor é avançado em termos de capacidade técnica e de

qualidade, a ênfase do programa pode ser transferida para custo e capacidade de entrega.

Mesmo dentro de cada área de desenvolvimento, certas sequencias de atividades de desenvolvimento devem ser determinadas pelo time. O plano sequenciado deve ser um *roadmap* para se atingir os objetivos propostos. E, como apresentado anteriormente, varia de fornecedor para fornecedor.

#### 2.3.2.6 Implementação e avaliação

O ultimo estágio do programa de desenvolvimento de fornecedor é a implementação dos planos e avaliação do resultado. Os planos de desenvolvimento em consenso, desenvolvidos conjuntamente pelo comprador e pelo fornecedor, estão prontos para ser implementados. Durante a fase de implementação, o papel do time de desenvolvimento é determinado pelo acordo entre as duas partes e pela natureza do programa. Em um caso o time de desenvolvimento pode agir como um grupo de recurso provendo conselhos técnicos que são necessários para o andamento do projeto. Em outro caso, o time pode atuar em uma forma mais ativa no processo trabalhando nas plantas dos fornecedores.

Quando a implementação está completa, os resultados são avaliados com base nos objetivos de desenvolvimento assim como nos outros requisitos de capacidade. Se o programa funcionar corretamente ao longo do tempo, fornecedores participantes devem ser qualificados como certificados ou fornecedores preferenciais. Fornecedores que eventualmente não atinjam esses *status* normalmente são eliminados da base de fornecedores.

Segundo Krause (1999), uma questão importante dentro do desenvolvimento de fornecedores é a de que gestores da empresa compradora devem cultivar o apoio da alta direção para iniciativas junto aos fornecedores, podendo assim mudar as perspectivas internas de relacionamentos com fornecedores para um modelo mais estratégico.

Para capitalizarem sobre isso, os gestores precisam trabalhar para aumentar a eficácia da comunicação entre a empresa e seus fornecedores, garantindo que a

comunicação seja tanto de natureza formal como informal, e que informações fornecidas sejam necessárias para assegurar altos níveis de serviço para a empresa compradora. Além disso, o comprometimento dos fornecedores a essas relações estratégicas podem ser promovidos através de empresas compradoras que comunicam a necessidade de melhoria contínua e tratam os problemas de seus fornecedores. Ao longo do tempo, fornecedores podem aprender a melhorar sozinhos, e reunir internamente os recursos necessários para realizar tal tarefa.

Krause e Ellram (1997) analisaram o programa de desenvolvimento de fornecedores de dois grupos de empresa, uma com resultados de seus fornecedores acima da expectativa e outro abaixo do esperado. Os resultados se apresentaram distintos e assim, prováveis elementos de sucesso apareceram no desenvolvimento de fornecedores. O grupo que relatou o sucesso do programa apresentou maior envolvimento dos fornecedores em atividades como avaliações formais, *feedback* dos resultados da avaliação para os fornecedores, o uso de programas de certificação de fornecedor, visitas aos fornecedores, visitas na empresa compradora por representantes dos fornecedores, reconhecimento dos fornecedores, formação, educação do pessoal dos fornecedores e investimentos na operação dos fornecedores.

As características e a intensidade dos esforços das empresas compradoras com a comunicação com os fornecedores também são fatores importantes que distinguiram os dois grupos de empresas avaliadas. A comunicação foi uma questão em que o grupo bem sucedido se distinguiu do mal sucedido com relação as afirmações positivas que caracterizaram seus esforços de comunicação como oportuna, frequente, informal, tendo um maior número de contatos entre as duas empresas e uma propensão para compartilhar informações.

Modi e Mabert (2007), argumentam que os esforços de avaliação e certificação de empresas estabelecem uma base para iniciar a transferência de conhecimento. Isto garante que o fornecedor tenha uma capacidade mínima para justificar investimentos e proporcionar uma ferramenta para a detecção de oportunidades de desenvolvimento e melhorias de *benchmarking*. Além disso, os incentivos são importantes para o desenvolvimento de parcerias eficazes.

As empresas buscam desenvolver fornecedores com os quais eles esperam continuar fazendo negócios e comunicam tal expectativa para o fornecedor. Isto incentiva o fornecedor a abrir suas instalações para a análise do cliente. Assim, a transferência de conhecimento facilita a criação de valor para uma organização sob a forma de melhoria de desempenho do fornecedor.

Ainda, como as organizações se esforçam para criar redes de fornecimento eficientes e competitivas, eles melhoram o desempenho do fornecedor e as capacidades de fabricação pela difusão de conhecimento de produção em suas bases de fornecimento. Atividades de execução que permitem a transferência de "conhecimento tácito de produção" melhoram a capacidade do fornecedor, que beneficia a organização do cliente na forma de um fornecedor mais capaz e de melhor desempenho.

E finalmente, a comunicação colaborativa funciona como um importante facilitador na transformação de esforços de uma empresa de compra para o desenvolvimento de fornecedores no intuito de melhorias de desempenho. O compartilhamento de informações táticas permite as empresas a operar de forma mais eficiente, enquanto se compartilha informações sobre estruturas de custo e planos futuros. Isso permite que empresas detectem oportunidades de melhoria e alinhem seus objetivos (MODI E MABERT 2007).

### **2.3.3 Avaliação de fornecedores**

Quando um fornecedor é incapaz de alinhar as suas expectativas com a empresa compradora, o gestor da empresa focal deve determinar a ação mais apropriada para resolver a questão. Para manter a relação de trabalho, é importante que o gestor encontre uma maneira de comunicar o problema e motive o fornecedor para mudar seus resultados. Assim a empresa compradora deve desenvolver a avaliação de fornecedores e comunicar os resultados de seus fornecedores com a esperança e expectativa de que eles irão trabalhar sobre as deficiências percebidas (MORGAN, 2001; PURDY ET AL., 1994).



A avaliação de fornecedores dentro de um programa de desenvolvimento de fornecedores é definida como as atividades tomadas pela empresa compradora com o objetivo de medir e melhorar os produtos e serviços de seus fornecedores (PRAHINSKI E BENTON, 2004). Baseado no processo de avaliação, as empresas podem determinar se o fornecedor é capaz de atender as atuais e futuras necessidades dos negócios.

Neste sentido, a empresa compradora precisa quantificar e comunicar as medidas e metas ao fornecedor para que o fornecedor tenha conhecimento da discrepância entre seu desempenho atual e as expectativas da empresa compradora. Sem um sistema efetivo de medição e comunicação, a coordenação inter-organizacional e as iniciativas de melhoria seriam ineficazes (PRAHINSKI E BENTON, 2004). A utilização de indicadores permite a medição dos fornecedores tanto de forma individual, como também de forma coletiva. A existência de parâmetros permite que as empresas identifiquem que nível de serviços eles apresentam, se estão ou não atendendo os requisitos da empresa focal.

No estudo de Hald e Ellegaard (2010) surgiram evidências de que as percepções e cognições relacionadas ao desempenho dos processos de transferência de informações têm o potencial de influenciar o resultado de tais esforços. Sugerindo um conjunto de fatores que forma as informações de desempenho, o estudo acrescentou ainda o conhecimento sobre as razões pelas quais os fornecedores podem ou não melhorar o desempenho como um resultado de práticas de avaliação.

Os estudos demonstram como os atores envolvidos e práticas aparentemente inofensivas podem influenciar o funcionamento e o impacto dos procedimentos de desempenho do fornecedor. Os autores sugerem a adoção de uma abordagem de processos para avaliação de fornecedores que ajudam a identificar e controlar possíveis dinâmicas indesejáveis ao longo da cadeia de atividade, ligando as intenções da avaliação do comprador com os efeitos de melhoria de desempenho de fornecedores.

O alinhamento da estratégia da empresa focal com o processo de avaliação pode garantir que os esforços dos fornecedores estejam direcionados para os interesses

do comprador. As avaliações de desempenho devem assim apresentar características específicas que são, segundo Corrêa (2010):

- ser derivada da estratégia e alinhada com as prioridades competitivas da operação;
- ser simples de entender e usar;
- prover *feedback* rápido e de forma precisa;
- ser baseadas em quantidades que possam ser influenciadas ou controladas pela pessoa ou organização avaliada;
- refletir o processo de negócio envolvido;
- ter propósito específico e definido;
- ser relevante;
- pertencer a um ciclo de controle;
- ser claramente definida;
- focalizar em melhoria contínua;
- basear-se em fórmulas e bases de dados explícitas;
- empregar valores relativos ao invés de valores absolutos;
- ser objetiva e não apenas optativa;
- possuir um enfoque global ao invés de local.

Prahinski e Benton (2004) abordam a comunicação como elemento fundamental no desenvolvimento de fornecedores. Segundo os autores as empresas compradoras devem utilizar a comunicação colaborativa para os programas de avaliação de fornecedores, para que o esforço seja percebido pelo fornecedor como um mecanismo eficaz de melhoria da relação comprador-fornecedor. A comunicação colaborativa é abordada no intuito de incluir a estratégia de influência indireta, a formalidade, e o *feedback*.

No entanto, o estudo de Prahinski e Benton (2004) mostrou que a implementação de diversas estratégias de comunicação da avaliação de fornecedor por si só não são suficientes para influenciar o desempenho do fornecedor. As estratégias específicas de comunicação devem ser projetadas para o desenvolvimento do fornecedor. Neste sentido, o programa deve ser formalizado com as rotinas de comunicação,

incorporação da educação do fornecedor, formação, visitas para auxiliar no processo de aprendizado, ofertas de oportunidade de *feedback*, com o objetivo de clarear os objetivos do programa e sugestões de melhoria. Os resultados da colaboração de comunicação no esforço do programa de desenvolvimento de fornecedores devem aumentar a percepção do fornecedor do relacionamento dos negócios e seu compromisso com a firma compradora.

Já Purdy, Astad e Safayeni (1994) apresentam que a avaliação não reflete com precisão a sua eficácia. A principal razão da discrepância entre a visão dos fornecedores de sua eficácia e a visão dos avaliadores é de que o modelo utilizado pelos avaliadores, no que diz respeito à forma como uma organização eficaz deve ser executada, normalmente parece ser o mesmo modelo que eles usam para sua própria organização. Embora haja um consenso considerável entre fornecedores e avaliadores em muitos pontos (por exemplo, maior qualidade é melhor do que menor tempo, preparação mais curta com boa qualidade é melhor do que mais longa, etc), existe discrepância em termos de quantidade, tipo de tecnologia necessária e da quantidade e tipo da documentação exigida. Ou seja, os avaliadores esperam que os fornecedores imitem a burocracia da organização dos avaliadores (com muitas regras, procedimentos documentados e novas tecnologias), independentemente do tamanho do fornecedor ou tipo de negócio. Esta situação se reflete em inúmeros comentários dos fornecedores sobre os requisitos dos avaliadores por documentações altamente detalhadas, uso de procedimentos específicos e outra tecnologia semelhantes à organização do avaliador.

Simpson, Siguaw e White (2002) complementam que poucos estudos se concentraram na avaliação de fornecedores a não ser de fatores como preço, qualidade e entrega. Para os autores os elementos como relacionamento com o fornecedor e fatores de comunicação são importantes para um grande número de compradores no processo de avaliação do fornecedor. As questões de relevância, nesse contexto são a presença de elementos como a melhoria contínua, especialmente no que diz respeito à melhoria contínua na revisão de procedimentos, compromisso com a melhoria contínua e melhoria na qualidade..

Ho, Xu e Dey (2010) identificaram como critério mais utilizado para avaliação de desempenho dos fornecedores a qualidade. Além disso, ele identificaram fatores tradicionais como entrega e preço. Dessa maneira, os autores argumentam que a tradicional abordagem baseada em um critério único de menor custo não é suficientemente favorável e robusta para a gestão de suprimentos contemporânea. A tradicional abordagem baseada em custo não garante que os fornecedores sejam os ideais, pois critérios competitivos como qualidade, entrega e flexibilidade devem ser considerados mutuamente.

Apresentado os estudos sobre a avaliação de fornecedores, observa-se a importância das empresas compradoras em se relacionar com os seus fornecedores por meio de uma comunicação objetiva, além de possuírem a preocupação pela autonomia dos fornecedores por meio da melhoria contínua. A comunicação abrange o aspecto de apresentar os interesses estratégicos tanto de curto como de longo prazo no relacionamento comprador-fornecedor. Dentro desse contexto, percebe-se a importância do fornecedor em captar as necessidades e os requisitos impostos pela empresa compradora a fim de se ter o alinhamento ao longo da cadeia. Em outras palavras, o intuito de se apresentar a avaliação do fornecedor é de garantir que os riscos inerentes ao processo de compra sejam cada vez menores, pois o pleno funcionamento da cadeia de suprimentos é essencial para o desenvolvimento da empresa compradora.

Para Chopra e Sodhi (2004) o maior desafio que as empresas enfrentam é a mitigação dos riscos no relacionamento com fornecedores sem que haja um efeito nos lucros. A questão que se enfrenta é atingir os maiores lucros possíveis para variados níveis de risco de um modo eficiente. Assim, segundo os autores o desenvolvimento de fornecedores pode se apresentar como método para tratar tal dualidade. O desenvolvimento de fornecedores é uma ferramenta que traz benefícios para a empresa focal ao tratar os *tradeoffs* do relacionamento. O tópico subsequente aborda este tema.

### 2.3.4 Desenvolvimento de fornecedor como mitigação de risco

As empresas enfrentam diversos riscos ao longo da cadeia de suprimentos e o ambiente de compras têm se tornado um dos mais importantes componentes para gerar valor, lucratividade e até assegurar a sobrevivência das empresas (MATOOK, LASCH, TAMASCHKE, 2008). Zsidisin (2003a) define risco de fornecimento como “... a probabilidade de um incidente associado com a falha do fornecimento individual dos fornecedores ou do mercado de fornecimento, no qual suas entregas resultam na inabilidade da firma compradora de ir de encontro com as demandas do consumidor ou de causar ameaças para a vida e segurança do consumidor”.

Nesse sentido, o desalinhamento estratégico do fornecedor com a empresa focal pode se caracterizar em um risco, uma vez que o consumidor possui a expectativa de encontrar nos produtos e/ou serviços da empresa focal as entregas prometidas. Para muitas firmas, o valor das partes compradas constitui uma grande proporção do valor do produto. O departamento de compras foca em adquirir essas partes da melhor fonte, que possuir a qualidade certa, a quantidade certa, no tempo e preço adequados (MATOOK, LASCH, TAMASCHKE, 2008). O objetivo é desenvolver relações de longo prazo com fornecedores de baixo risco, já que isso pode prevenir a firma de sofrer com o ambiente dinâmico dos negócios (HARTLEY E CHOI, 1996).

Zsidisin et al. (2004) sugerem que as avaliações de risco de fornecimento envolvam uma abordagem pró-ativa por meio das organizações compradoras para a compreensão do impacto e da probabilidade de eventos prejudiciais. Este, por sua vez, fornece às empresas uma melhor visão para gerenciar os riscos. Resultados de suas pesquisas revelaram que as avaliações também podem ocorrer em benefício da implementação de ferramentas de gestão pró-ativa de fornecimento, particularmente aqueles que se concentram em questões de qualidade de fornecedores, melhoria do desempenho do fornecedor e prevenção das interrupções de fornecimento. Assim a avaliação do programa de desenvolvimento se apresenta tanto como um mitigador de riscos como um potencializador de melhorias.

No intuito de buscar uma teoria que suporta a representação do desenvolvimento de fornecedores, Chopra e Sodhi (2004) representam as escolhas dos riscos na cadeia

de suprimentos por meio da teoria da fronteira de performance. Somado a isso, Schmenner, & Swink (1998) propuseram a utilização de uma teoria microeconômica denominada Teoria da Fronteira de Performance (TFP), também conhecida como função da produção ou curva de *tradeoffs* para tratar o impasse entre *tradeoffs* e capacidades acumulativas. Os *tradeoffs* no presente estudo se apresentam como o impasse entre os riscos de fornecimento e recompensas, sejam elas financeiras ou operacionais. Já as capacidades acumulativas são tratadas como o ganho na redução de riscos concomitantemente com as recompensas.

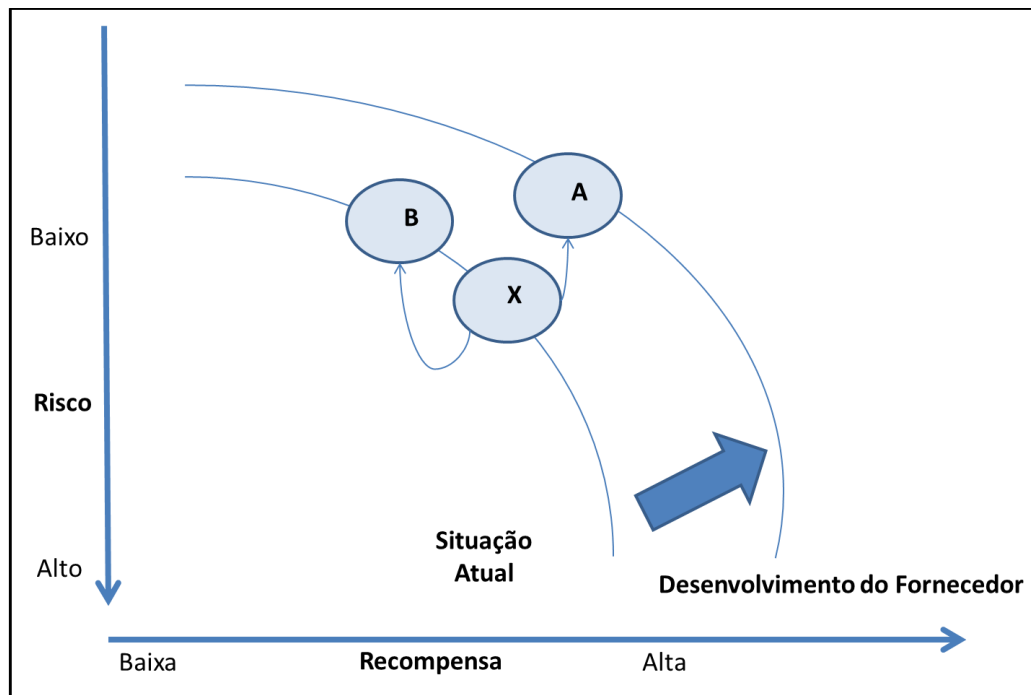
Vista do olhar inicial das discussões em operações, as duas vertentes seriam limitantes entre si, ou seja, a ocorrência de um inibiria a ocorrência do outro. Mas assumindo que a lei de *tradeoffs* é refletida nas comparações entre operações em um determinado ponto no tempo, e considerando que a lei de capacidades acumulativas é refletida em melhoria nas operações individuais ao longo do tempo, as duas leis não estariam em conflito (SCHMENNER, & SWINK, 1998). Por isso a TFP explicaria as duas vertentes ao mesmo tempo.

As fronteiras são formadas por escolhas de investimentos e no projeto da planta, bem como por escolhas na operação da planta. No caso do presente estudo, a fronteira representaria a forma de relacionamento entre a empresa compradora e o fornecedor. Há, portanto, duas fronteiras: uma denominada fronteira de ativos; e outra denominada fronteira operacional. A fronteira de ativos somente é alterada pelos tipos de investimentos que normalmente necessitam de mudanças advindas externamente. Já a fronteira operacional é alterada por mudanças nas escolhas que podem ser feitas, dado o conjunto de ativos que a gestão da fábrica possui (SCHMENNER E SWINK, 1998).

A TFP sugere que as realidades técnicas formam restrições sobre as capacidades de um sistema de produção, forçando assim os *tradeoffs* entre as várias dimensões de desempenho em curto prazo (SWINK, TALLURI E PANDEJPONG, 2006). Outros trabalhos apresentam a TFP como um recurso para a abordagem de temas em gestão de operações (CLARK, 1996; HAYES E PISANO, 1996; VASTAG, 2000), assim, como um desses temas, tem-se a representação do programa de desenvolvimento de fornecedor. O desenvolvimento de fornecedores assim atua

na fronteira de ativos, onde mudanças organizacionais seriam realizadas para o menor risco concomitantemente com as maiores recompensas.

O desenvolvimento de fornecedores pode mover a fronteira para um nível superior de eficiência onde se tem a redução de risco ao mesmo tempo em que há o aumento da recompensa. De maneira oposta, quando se permanece em uma mesma fronteira, existe a necessidade da escolha de uma maior recompensa e um maior risco, ou de forma oposta menor recompensa com menor risco. A Figura 8 mostra um esquema do desenvolvimento de fornecedor aplicado à teoria da fronteira de performance.



**Figura 8** Conceito de desenvolvimento de fornecedor aplicado à teoria da fronteira de performance

**Fonte:** Adaptado de Chopra e Sodhi, 2004.

Conforme apresentado na Figura 8, uma empresa pode se encontrar em uma situação X em que a situação encontra-se no limiar da fronteira operacional quando ela atinge ou sobrepõe-se à fronteira de ativos, ou seja, no contexto de riscos, a situação do fornecedor encontra-se no limite onde a empresa é incapaz de reduzir os riscos sem uma redução de qualquer elemento compensatório. Na tentativa de se mitigar o risco, as recompensas se tornam cada vez menores (situação B), e quando

se busca recompensas maiores os riscos aumentam. A única maneira de “fugir” desse *tradeoff* é de que os fornecedores sejam desenvolvidos para que uma nova fronteira seja criada. Nessa fronteira tanto o risco como a recompensas seriam melhores do que na situação anterior (situação A).

Portanto, o desenvolvimento de fornecedores se torna relevante, tanto como um mediador para redução de riscos de fornecimento, mas também como gerador de recompensas. A importância da implementação desses programas é apresentada por diferentes vertentes, mas sempre com o mesmo intuito de gerar melhores resultados. O uso do desenvolvimento de fornecedores tem como um dos seus princípios, o de garantir que o fornecedor atenda aos requisitos da empresa focal através de constantes melhorias. A seguir serão apresentadas as definições que embasam do conceito de melhoria contínua.

## 2.4 Comportamento de melhoria contínua

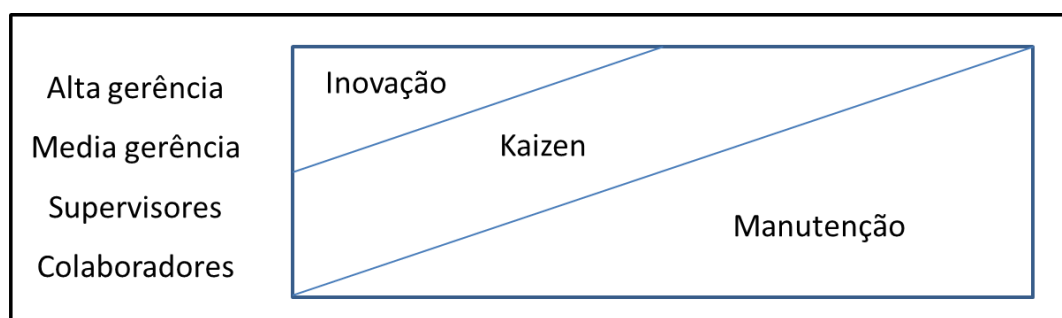
A fim de reestruturar a indústria japonesa após a segunda guerra mundial, acadêmicos americanos foram enviados para as fábricas japonesas a fim de transferir metodologias capazes de aumentar a eficiência e qualidade ao dia-a-dia de trabalho dos japoneses. Deming e Juran entre outros acadêmicos americanos apresentaram ao mundo oriental princípios de gestão, entre eles o *total quality management* (TQM).

A TQM se baseia na sua busca contínua pela excelência de qualidade de produto e serviço, ampliando-se para a excelência em gestão. No Japão, acabou-se integrando e tonando-se parte da ideologia de Kaizen como argumentado por Imai (1986). O *Kaizen* é uma palavra de origem japonesa que significa melhoria contínua ou gradual. Este foi um processo pioneiro em empresas de manufatura no Japão, principalmente em resposta à introdução do sistema de produção *just-in-time* (JIT), que busca a constante redução de resíduos e estoques. A ideologia do *Kaizen* se baseia em que tudo pode ser melhorado, mesmo que minimamente ao longo do tempo. Nesse conceito, a melhoria contínua dentro de um ambiente JIT foi um dos pilares do sucesso da fabricação japonesa (IMAI, 1986).

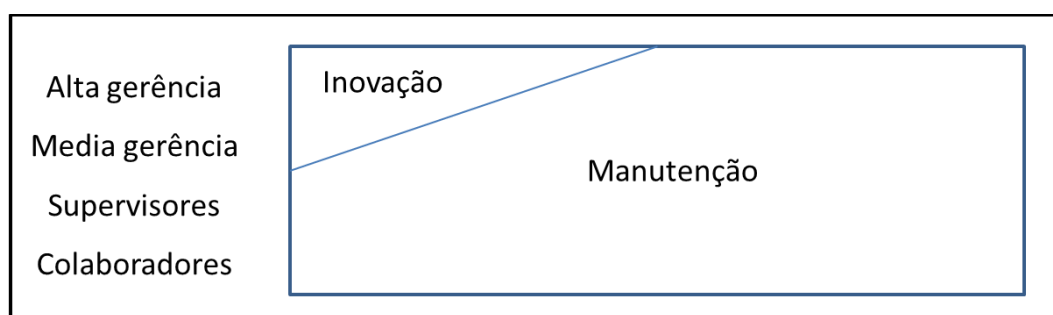


Os programas de melhoria contínua impulsionam a criatividade e experiência dos colaboradores e melhoram produtos e processos. Estes programas são muitas vezes citados como um dos principais diferenciadores do estilo de gestão japonês e o ocidental e como principal fator de sucesso da manufatura japonesa (ROBINSON E SCHROEDER, 1991). Após a segunda guerra mundial o Japão adotou a mentalidade de melhoria através do esforço americano de reerguer a indústria japonesa. Desde então os japoneses aprimoraram o conceito e se estabeleceram como os especialistas no assunto.

As Figuras 9 e 10 apresentam a diferença de mentalidade japonesa com a ocidental tradicional em meados da década de 80. Hoje os estilos se misturam, mas com o passar do tempo ficou evidente a importância da metodologia Kaizen. A simples utilização da manutenção das atividades dentro da empresa abriu espaço para a mentalidade de melhoria contínua nas empresas.



**Figura 9** Percepção japonesa das funções no serviço  
**Fonte:** Imai (1986)



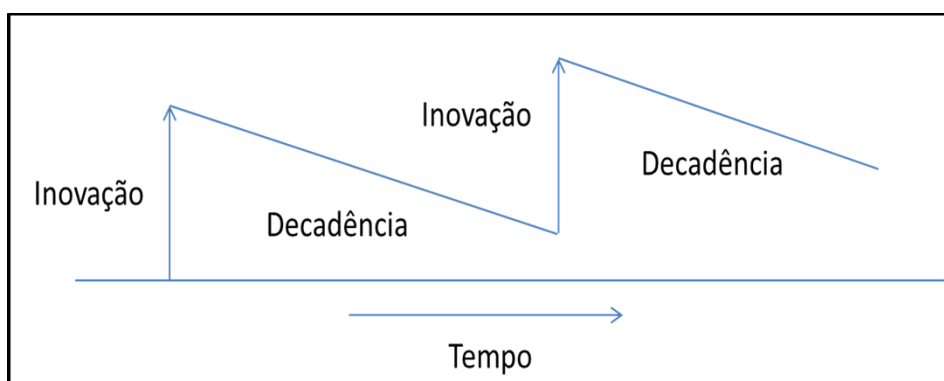
**Figura 10** Percepção ocidental das funções no serviço  
**Fonte:** Imai (1986)

A definição de melhoria contínua se baseia no esforço sistemático de procura e aplicação de novos meios de realizar o trabalho, ativamente e repetitivamente

realizando melhorias no processo (ANAND ET AL., 2009). Somado a isso, segundo Peng et al. (2008), a melhoria contínua se refere a melhorias incrementais de produtos e processos existentes. Ancorados em produtos e processos, a melhoria contínua cria pequenas conquistas que coletivamente se traduzem em um desempenho superior.

Nas firmas que utilizam a melhoria contínua, os desempenhos dos atuais produtos e processos são vistos como um alvo móvel que estão constantemente disponíveis para oportunidades de melhoria. Associado a isso, para Jorgensen et al. (2006), a melhoria contínua é uma forma de inovação incremental e o mesmo se apresenta no processo de desenvolvimento do comportamento de melhoria contínua, que é geralmente remetida a um considerável tempo de aprendizagem.

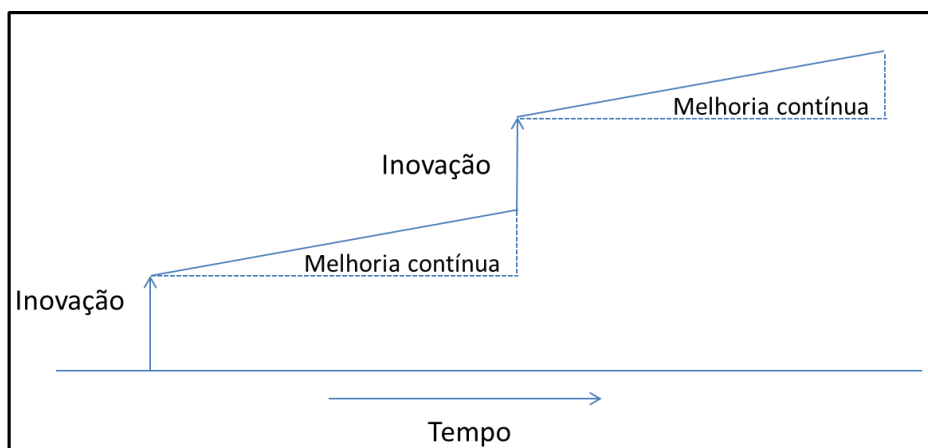
Uma grande diferença entre o conceito de melhoria contínua e a inovação radical é que, embora a melhoria contínua não exija necessariamente um grande investimento para a sua implantação, ela exige, de fato muito esforço e compromisso contínuos. Na estratégia de inovações radicais, as inovações rompem as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica, conforme modelo apresentado na Figura 11. Ao se estabelecer uma nova tecnologia ou processo, ao longo do tempo, é inevitável que haja a decadência da inovação em relação aos padrões estabelecidos.



**Figura 11** Modelo de inovação  
**Fonte:** Imai (1986)

Enquanto que a inovação é momentânea, cujos efeitos são gradualmente desgastados pela intensa competição, a melhoria contínua é um esforço contínuo,

não apenas para manter, mas também para aperfeiçoar os padrões existentes (IMAI, 1986, WU, CHEN, 2006, ANAND ET AL., 2009). Na Figura 12 é representado o modelo que une o conceito de inovações radicais com o conceito de melhoria contínua.



**Figura 12** Modelo de inovação associado à melhoria contínua  
**Fonte:** Adaptado de Imai (1986), Wu, Chen (2006).

Quando implementados apropriadamente, as iniciativas de melhoria contínua ajudam a integrar processos operacionais e aprimoram a habilidade das organizações de realizarem mudanças rápidas e coesas no processo para melhoria de desempenho. É nesse sentido que Anand et al. (2009) propõem um *framework* de elementos infra estruturais baseado na ideia de que a melhoria contínua tem um sentido de ser uma *capability* dinâmica. A melhoria contínua se encaixa no conceito de *capability* dinâmica como padrão de atividades, em contraste a “uma mudança única na base de recursos de uma organização” Anand et al. (2009).

Dentre vários estudos, e o constante problema na definição de competências e *capabilities* devido a sua ambiguidade, Peng, Schroeder e Shah (2007) realizaram uma revisão de literatura sobre o conceito. As definições da revisão são apresentadas no Quadro 1.

Termo	Definição	Dimensão/Operacionalização
<i>Capabilitie</i> Competitiva	Atuais, ou percebidas vantagens competitivas em relação ao principais concorrentes (Rosenzweig e Roth, 2004)	Conformidade com qualidade, confiabilidade de entrega, flexibilidade de volume, baixo custo
<i>Capabilitie</i> Acumulativa	Melhoria simultânea de múltiplas dimensões do desempenho (por exemplo, Nakane, 1986; Ferdows e De Meyer, 1990) Alto desempenho em múltiplas dimensões simultaneamente (Flynn e Flynn, 2004)	Qualidade, confiabilidade de entrega, velocidade de produção de um novo produto, custo de manufatura (Ferdows e De Meyer, 1990) 12 medidas de desempenho, incluindo a conformidade de qualidade, pontualidade na entrega, velocidade de introdução do produto, flexibilidade, mix de produtos, o custo de fabricação, entre outros
Competencia	Prioridades competitivas internas para operação de fabricação (Corbett e Van Wassenhove, 1993) Um conjunto de aptidões, habilidades e tecnologias que a empresa apresenta melhor desempenho que seus concorrentes, que é difícil de imitar e fornece uma vantagem no mercado (Coates e McDermott, 2002)	Custo, tempo e qualidade
Prioridade Competitiva	A necessidade de escolher entre e realização de um ou mais <i>capabilities</i> de fabricação (Kathuria, 2000; Noble, 1995; Ward et al, 1998;. Boyer e Lewis, 2002)	Entrega, qualidade, custo, flexibilidade (Boyer e Lewis, 2002), Qualidade, confiança, entrega, custo e flexibilidade (Noble, 1995); custo, qualidade, entrega, flexibilidade (Ward et al., 1998)
<i>Capabilities</i> core da manufatura	A proficiência básica na fabricação (Swink e Hegarty, 1998)	Inovação, melhoria, integração, acuidade, controle, agilidade de resposta
<i>Capabilities</i> dinamicas da manufatura	A capacidade de gerar múltiplas capacidades competitivas simultaneamente através de uma carteira, alinhando escolhas estruturais, de infra-estrutura e integração que promovem a aprendizagem acelerada e as economias de conhecimento (Hirasawa et al., 1992)	
<i>Capabilities</i> da manufatura	Pontos fortes em dimensões-chave de desempenho de manufatura tais como custo, qualidade e tempo (Safizadeh et al, 2000.; Skinner, 1969, 1974; White, 1996)	Conformidade com qualidade, confiabilidade de entrega, velocidade de entrega, flexibilidade do produto, o custo (White, 1996)
Competencia da Produção	Uma medida de efeitos combinados dos pontos fortes e fracos de fabricantes no desempenho de determinadas áreas (Cleveland et al., 1989)  Grau em que o desempenho da manufatura suporta as prioridades estratégicas da empresa (Vickery et al., 1993, 1994)	Produção adaptativa (flexibilidade de mix de produtos flexibilidade de volume), relação custo-eficácia de de trabalho, desempenho de entrega, logística, produção economia de escala, tecnologia de processo, qualidade tempo de produção, liderança, integração vertical  Flexibilidade de volume, a flexibilidade do processo, tempo de produção, confiabilidade de entrega, conformidade da qualidade, baixo custo de produção, velocidade de entrega, durabilidade do produto, a confiabilidade do produto, e a flexibilidade do produto (Vickery et al., 1994)

### Quadro 1 Definições de *capabilities* e competências

Fonte: Adaptado Peng et al. (2007)

Na literatura nota-se que *capabilities* em operação estão relacionadas às competências operacionais da firma. A operacionalização de uma *capability* é representada na manifestação da competência da firma nos desempenhos traduzidos como custo, qualidade, tempo, flexibilidade, confiabilidade e velocidade (FERDOWS, DE MEYER, 1990, BOYER, LEWIS, 2002, FLYNN, FLYNN, 2004).

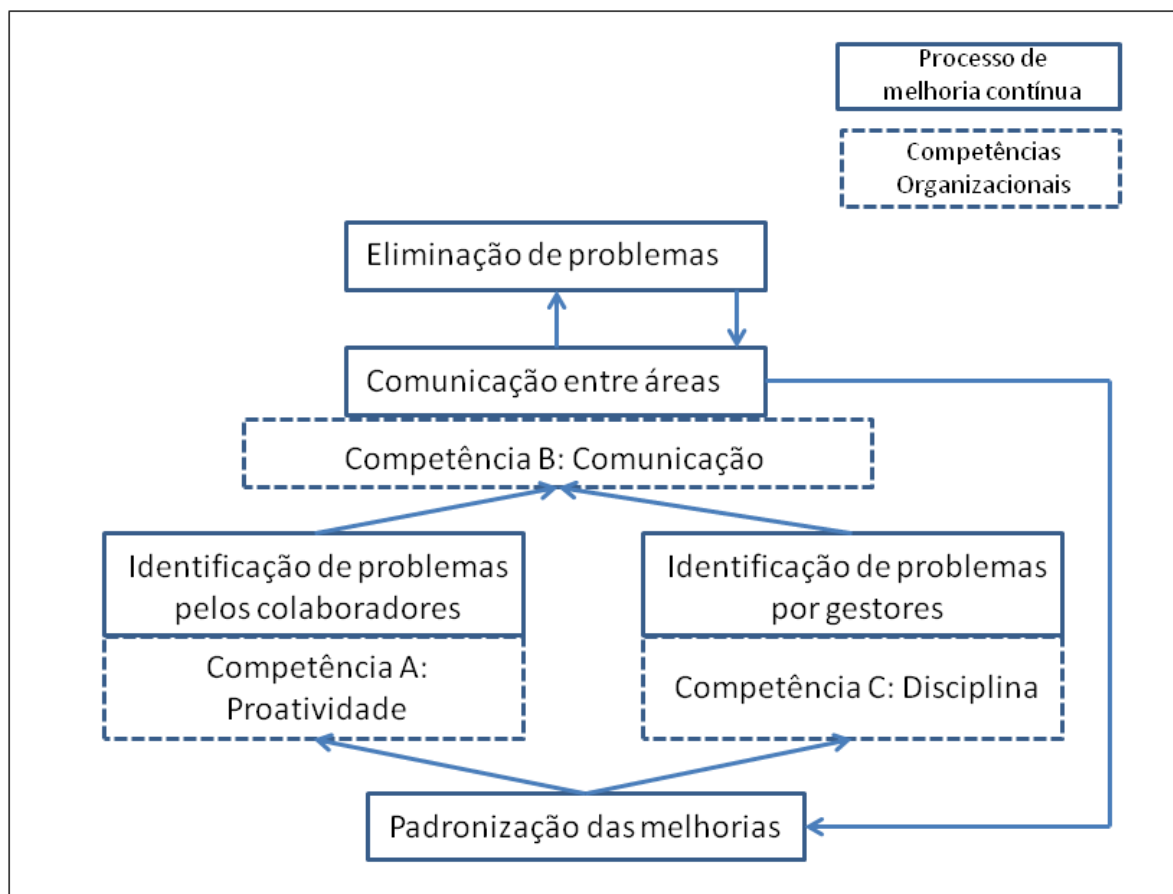
As rotinas organizacionais têm se tornado o foco central de competências (PENG ET AL., 2008). Quando ativos específicos da empresa são usados em conjunto como *clusters*, abrangendo indivíduos e grupos para que eles permitam realizar atividades

distintas, essas atividades constituem rotinas e processos organizacionais (TEECE, 1997). Nesse sentido Eisenhardt, Martin (2000) definem a *capability* dinâmica como:

“O processo da firma que usa recursos – especificamente os processos que integram, reconfiguram, ganham e liberam recursos – para igualar e até criar uma mudança no mercado. As *capabilities* dinâmicas são portanto as estratégias e rotinas organizacionais pelas quais firmas alcançam novas configurações de recursos quando mercados crescem, colidem, dividem, evoluem e morrem.”

Para conceituar a melhoria contínua como uma *capability* dinâmica, Anand et al. (2009) adotam a premissa que essa relação ocorre em um contexto organizacional de aprendizagem. Como abordado por Lyles (1985), a aprendizagem organizacional envolve “a melhoria de ações através de uma melhor compreensão e entendimento”. Nas firmas que enfatizam a melhoria contínua, a performance dos produtos e processos existentes são vistos como um alvo móvel que constantemente se apresenta em oportunidades de melhoria (Peng et al., 2008).

Aoki (2008) representa o processo *Kaizen* e sua relação com três tipos de competências organizacionais, são eles: proatividade, comunicação e disciplina. A Figura 13 mostra que cada uma das três competências representa um papel crítico ao suportarem o processo de melhoria contínua. No entanto, gestores tentam realizar *tradeoffs* entre as competências proatividade e disciplina. No lado da competência “disciplina” os colaboradores seguem rigorosamente os métodos decididos pelos gestores, enquanto que na competência “proatividade” os colaboradores ativamente apresentam sugestões aos gestores.



**Figura 13** Relação do processo de melhoria contínua e competências  
**Fonte:** Aoki (2008)

Visto os vários sentidos que competência pode tomar, o presente trabalho segue a definição de Bessant et al. (2001, p. 70) que apresenta as rotinas de melhoria contínua como:

**“clusters de comportamentos que foram incorporados na organização e que representam a maneira que se realizam as tarefas na empresa”.**

Bessant et al. (2001), argumenta que criar e incorporar rotinas é um processo estendido de aprendizagem e envolve um processo gradual de acumulação. Muito da literatura sobre melhoria contínua não trata bem dos aspectos comportamentais do processo. Bessant et al. (2001) levanta três questões a respeito:

- geralmente é prescritivo e falha ao cobrir a implementação;
- quando explora implementação (como introduzir a melhoria contínua) tende a assumir correlações entre uso de ferramentas e melhoria contínua (exemplo

das 7 ferramentas de gestão da qualidade) e negligenciam os elementos de construção do comportamento;

- assumem uma divisão binária entre ter ou não ter melhoria contínua, ao invés de buscar se existe um padrão comportamental de aprendizagem que evolui com o tempo.

No Quadro 2 são apresentados os conceitos de comportamento de melhoria contínua (MC) desenvolvidas por Bessant et al. (2001). Esses conceitos são utilizados como *framework* de análise da pesquisa.

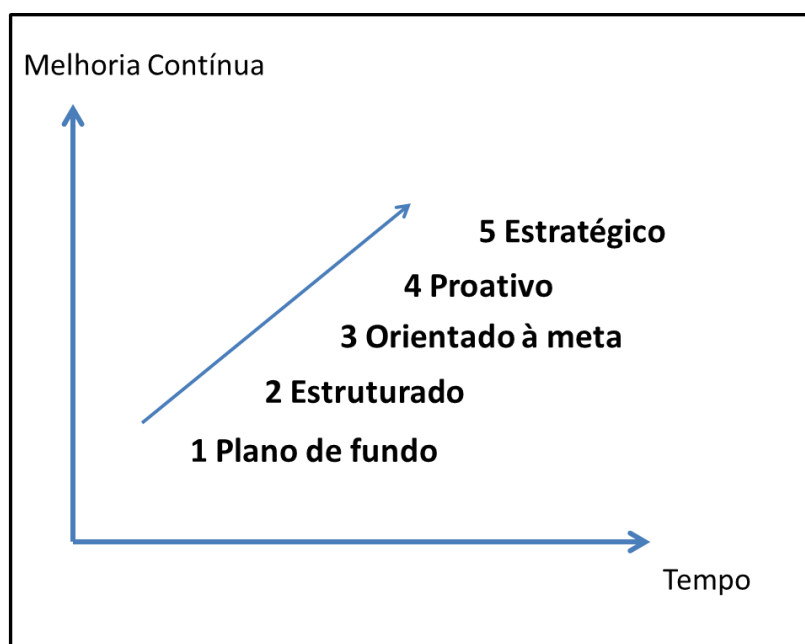
Habilidade	Comportamento constituinte
1. Entendendo a Melhoria Contínua (MC) - Habilidade de articular os valores básicos da MC	<p>A. Pessoas em todos os níveis demonstram um compartilhamento de crenças em valores das pequenas contribuições que cada um pode fazer e de que eles devem ser envolvidos ativamente no reconhecimento e realização de melhorias contínuas.</p> <p>B. As pessoas usam formalmente algum ciclo de procura e solução de problemas.</p>
2. Habitando-se à MC - Habilidade de gerar envolvimento sustentável com a MC	<p>A. As pessoas usam ferramentas e técnicas apropriadas para sustentar a MC.</p> <p>B. As pessoas usam métricas para moldar os processos de MC.</p> <p>C. As pessoas (indivíduos ou grupos) iniciam e conduzem as atividades de MC – As ideias são respondidas de forma clara e no prazo adequado (as ideias são discutidas e, se julgadas adequadas, implementadas).</p>
3. Focando em MC - Habilidade de ligar as atividades de MC às metas estratégicas da empresa	<p>A. Indivíduos ou grupos usam as metas estratégicas da empresa para focar e priorizar as melhorias e todos entendem quais são metas e estratégias da empresa ou departamento;</p> <p>B. Indivíduos ou grupos assessoram as mudanças propostas em função das metas e objetivos do departamento para garantir a consistência entre eles.</p> <p>C. Indivíduos ou grupos mensuram e monitoram os resultados das suas atividades de melhoria e os impactos que tem sobre as metas e objetivos da empresa;</p>
4. Solução de problema compartilhado	<p>A. As pessoas cooperam por meio das divisões internas nas atividades de MC assim como dentro do próprio departamento;</p> <p>B. As pessoas entendem e compartilham uma visão holística.</p> <p>C. Atividades relevantes de MC envolvem representantes de diversos níveis organizacionais;</p>
5. Conduzindo o caminho – Habilidade para liderar, direcionar e apoiar a criação e sustentar os comportamentos de MC.	<p>A. Gestores apoiam os processos de MC mediante alocação de tempo, dinheiro, espaço e outros recursos necessários;</p> <p>B. Os gestores reconhecem formalmente contribuições dos empregados para MC.</p>

	C. Gestores lideram mediante exemplos ao envolver-se ativamente no projeto e implantação da MC.
6. Melhoria contínua da melhoria contínua	A. O sistema de MC é monitorado e desenvolvido continuamente. Um indivíduo ou um grupo é destinado a monitorar o sistema de MC e mensurar as atividades de MC assim como o seu resultado. B. Há um processo cíclico planejado que revisa o sistema de MC e o ajusta quando necessário. C. Os gestores seniores provêm recursos suficientes para apoiar o desenvolvimento contínuo do sistema de MC.
7. Organização que aprende	A. A organização articula e consolida os aprendizados individuais e em grupo; B. Pessoas ou equipes asseguram que o conhecimento seja capturado mediante o uso de mecanismos para fazê-lo.

**Quadro 2** Comportamentos de melhoria contínua

**Fonte:** Adaptado de Bessant et al. (2001)

Além da descrição, os comportamentos descritos por Bessant et al. (2001) foram incorporados em um modelo de maturidade de melhoria contínua. O modelo assume que a implementação sucessiva da melhoria contínua envolve o acúmulo de certas rotinas comportamentais que representam habilidades organizacionais. O modelo envolve cinco estágios de maturidade e é descrito como um modelo linear, ou seja, a organização deve praticar todos os comportamentos associados com um nível de comportamento anterior que possa estar em um nível superior de maturidade (Figura 14).



**Figura 14** Os cinco estágios de maturidade da melhoria contínua

**Fonte:** Adaptado de Bessant e Caffyn, 1997; Caffyn 1999



Nesse modelo todos os comportamentos são tratados com o mesmo peso e com a mesma importância em relação ao modelo de maturidade (BESSANT E CAFFYN, 1997; CAFFYN, 1999), sendo os níveis:

1. Melhoria contínua de plano de fundo: não existe estrutura formal, solução de problema é aleatória e o modo dominante de solução de problemas é por especialistas;
2. Melhoria contínua estruturada: não existe esforço formal para criar e sustentar a melhoria contínua, um processo de solução de problemas formais é utilizado e é suportado por ferramentas de melhoria contínua clássica. A melhoria contínua é geralmente paralela às operações;
3. Melhoria contínua orientada à meta: o estágio 2, acrescido do uso formal de metas estratégicas, monitoramento e medição da melhoria contínua contra essas metas;
4. Proatividade: o estágio 3, acrescido de responsabilidades da melhoria contínua desconcentradas das unidades de solução de problemas;
5. Melhoria contínua estratégica: a melhoria contínua se tornou o modo dominante do dia-a-dia da empresa, envolvendo todos da organização. A aprendizagem é automaticamente capturada e compartilhada.

No entanto, Rijnders (2002), Savolainen (1999), Jorgensen (2003, 2006), descreveram situações em que o modelo de maturidade de melhoria contínua seguiu um padrão aleatório e não linear. Para Jorgensen et al. (2006) a explicação para a incongruência entre o modelo de maturidade de melhoria contínua e os resultados dos trabalhos citados anteriormente é de que o modelo é normativo, enquanto as publicações foram baseadas em estudos de caso do que realmente aconteceram em companhias que implementaram a melhoria contínua.

No estudo de Savolainen (1999), os resultados mostraram que não existe uma melhor maneira de implementar a melhoria contínua, mas sim que existem padrões de comportamento emergentes que são específicas de cada empresa. Estes padrões são formulados por um conjunto de forças organizacionais e ambientais, e uma série de escolhas gerenciais que são susceptíveis de afetar e de serem adotadas por organizações mais fortes e eficazes do que outros. O contexto do

programa de desenvolvimento de fornecedores no estudo trará um recorte específico na análise do comportamento de melhoria contínua. A descrição de Savolainen (1999) do conjunto de forças organizacionais e ambientais é em parte controlada pela configuração do presente trabalho.

As iniciativas de desenvolvimento de fornecedores induzem a melhoria contínua ao longo de uma base de fornecedores assim como a redução do custo, melhoria de qualidade, entrega, aumento de capacidade, redução de *lead time* e melhoria de produtividade (Modi e Mabert, 2007).

Purdy et al. (1994) ao questionarem os fornecedores sobre as visitas de avaliação, solicitaram que identificassem as questões que eles, os fornecedores, considerassem as mais importantes. Nos olhos dos fornecedores, as questões enfatizadas como mais importantes seriam a existência de planos de melhoria contínua e resultados pelos avaliadores. Assim é importante que a empresa compradora tenha a definição clara de quais elementos comportamentais são mais importantes, e de que forma podem trazer melhores resultados no desenvolvimento das melhorias. O alinhamento estratégico assim deve ser um dos principais requisitos na busca pelo desenvolvimento de fornecedores assim como na busca por melhorias contínuas.

Assim, a importância da compreensão da relação do desenvolvimento de fornecedores com os comportamentos de melhoria contínua existente nas empresas fornecedoras se torna relevante para a melhoria das relações na cadeia. Tendo um panorama descritivo dos comportamentos individuais representados dentro de um programa de desenvolvimento, as empresas compradoras poderão se organizar de forma estratégica a fim de atingir resultados cada vez melhores no relacionamento comprador-fornecedor.

### 3 METODOLOGIA

Por meio da revisão de literatura apresentada, percebe-se que o conceito de melhoria contínua está associado ao contexto de cadeia de suprimentos, mas ainda existe um longo caminho para uma plena compreensão da melhoria contínua relacionada com programas de desenvolvimento de fornecedores.

A preocupação com a competitividade através do atendimento dos requisitos feitos por empresas focais de seus fornecedores, e a constante necessidade de buscar o alinhamento estratégico na cadeia, foi estudada neste trabalho por meio da metodologia de estudo de casos. Essa escolha se deve ao fato de que o estudo de caso provê um método de estudo para práticas emergentes (VOSS ET AL., 2002) e necessárias de serem analisadas de forma contundente.

Conforme definido por Leonard-Barton (1990), o estudo de caso é a história de um fenômeno presente ou passado, desenhado de múltiplas fontes de evidência. Qualquer fato relevante que descreve o fluxo dos eventos é um potencial dado para o estudo de caso, desde que o contexto seja importante. O ponto inicial para o estudo de caso parte da lacuna identificada na literatura transmitida na questão de pesquisa. Assim a pergunta que direciona essa pesquisa,

**“Como o programa de desenvolvimento de fornecedores busca induzir os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores?”**

analisada através da metodologia de estudo de caso se torna relevante, uma vez buscará se esclarecer questões de porque e como um determinado fenômeno acontece (ou não) (YIN, 2009) (Quadro 3).

Estratégia de pesquisa	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como? Por quê?	Sim	Sim
Survey	Quem? O quê? Onde? Quanto? Quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem? O quê? Onde? Quanto? Quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa histórica	Como? Por quê?	Não	Não
Estudo de Caso	Como? Por quê?	Não	Sim

### Quadro 3 Estratégias de pesquisa

Fonte: Yin (2009)

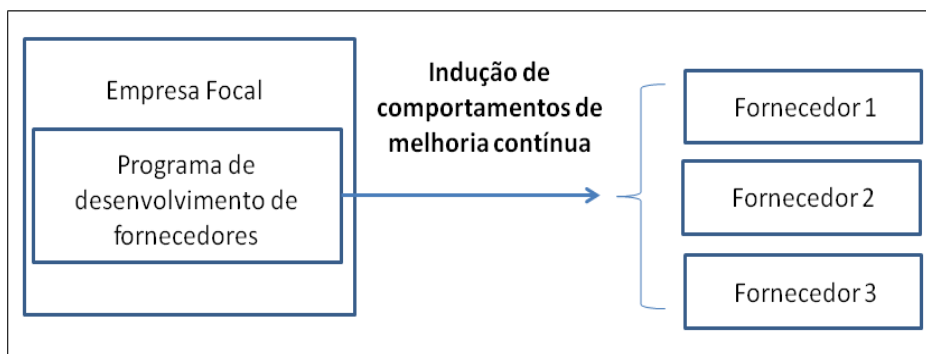
A revisão de literatura guiou todo o estudo e análise dos casos. Assim o *framework* pôde explicar, tanto graficamente como de forma narrativa, os principais elementos que foram estudados – os fatores chaves, construtos ou variáveis – e a relação presumida entre eles (VOSS ET AL., 2002). A especificação a priori dos construtos é valioso porque permite a avaliação mais precisa dos mesmos. Os construtos assim, se provando importantes, possuem um embasamento para a teoria emergente (EISENHARDT, 1989).

Uma vez que o objetivo do trabalho é de compreender como as práticas de um programa de desenvolvimento de fornecedores atuam sobre os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores, foi determinado como unidade de análise: a indução de comportamentos de melhoria contínua junto a fornecedores por meio do programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa focal.

Para a pesquisa, foi utilizado o estudo de caso como metodologia de pesquisa. Segundo Yin (2009), a utilização do estudo de caso único se justifica por várias circunstâncias entre elas: ser crítico; extremo ou peculiar; representativo ou típico revelador; ou longitudinal. Portanto o presente estudo se apresenta como crítico, pois segundo Yin (2009) nele pode-se apresentar uma contribuição para a formação do conhecimento, assim como focar as futuras investigações em todo um campo. Pode ser usada assim, como metodologia para ampliar a teoria.

Considerando que o programa de desenvolvimento de fornecedores é criado pela empresa focal para alcançar diversas organizações externas a ela, esse projeto é caracterizado como um estudo de caso único com subunidades de análise, modelo

que Yin (2009) denomina projeto de caso único com unidades de análise integradas. A indução de comportamentos de melhoria contínua junto a fornecedores por meio do programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa focal será examinada em relação a três fornecedores, conforme apresentado na Figura 15.



**Figura 15** Exemplificação do estudo

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Uma das falhas do projeto integrado ocorre quando o estudo concentra-se apenas no nível de subunidade e falha em retornar à unidade maior de análise. Dessa maneira o estudo teria um caráter de múltiplos casos (YIN, 2009). Portanto, para evitar tal falha, o programa de desenvolvimento de fornecedores a partir da empresa focal também é investigado no presente trabalho.

### 3.1 Seleção do caso

O programa de desenvolvimento de fornecedores escolhido para a realização do estudo foi o QLICAR da empresa Natura Cosméticos. Seu programa de desenvolvimento de fornecedores se iniciou em meados de 2005 e se consolidou como uma gestão diferenciadora dentro do mercado brasileiro (REVISTA EXAME, 2011). Uma das razões foi o fato de ser um programa consolidado, com mais de 6 anos de existência dentro de uma empresa que preza pelo relacionamento como estratégia de mercado. Apresenta uma rede expressiva de 4,9 mil parceiros onde cerca de 5% trabalha com produtos acabados e insumos produtivos (ativos da biodiversidade, matérias-primas, materiais de embalagem) e os demais prestam serviços ou entregam ativos e materiais indiretos necessários para processos de negócio. Denominado QLICAR, o programa de desenvolvimento de fornecedores se

pauta em variáveis descritas pelo desmembramento da sigla QLICAR: Qualidade, Logística, Inovação, Custo/contrato, Atendimento e Relacionamento. E finalmente, o programa tem como um dos objetivos principais declarados o processo de melhoria contínua dos fornecedores. (NATURA, 2008)

No intuito de compreender sobre as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores, foram escolhidos 3 fornecedores participantes do programa de desenvolvimento QLICAR, cujos relacionamentos com a Natura correspondem às unidades de análise integradas, conforme figura anterior. O programa em 2012 conta com 62 fornecedores certificados, e segundo a coordenadora do programa QLICAR, Juliana Prado, são os mais importantes para a Natura em relação às questões como dispêndio, inovação e questões ambientais. A escolha de 3 fornecedores entre os 62 certificados se deu em relação à maior facilidade geográfica de acesso pelo pesquisador (Quadro 4). São elas:

Fornecedor	Setor
Provider	Cosméticos e Higiene Pessoal
Rexam	Embalagens Plásticas
Chemyunion	Matérias-primas Cosméticas e Excipientes Farmacêuticos

**Quadro 4** Fornecedores pesquisados

**Fonte:** Elaborado pelo autor

No Quadro 5 um breve resumo dos principais itens do estudo de caso.

<b>Itens do projeto de estudo de caso</b>	<b>Descrição</b>
Temática	Desenvolvimento de fornecedor e melhoria contínua.
Problema de pesquisa	Como o programa de desenvolvimento de fornecedores busca induzir os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores?
Contexto do estudo	Programa de desenvolvimento de fornecedores
Caso	O programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa Natura Cosméticos - QLICAR
Unidade de Análise	Indução de comportamentos de melhoria contínua no programa de desenvolvimento de fornecedores
Objetivo Geral	Compreender sobre as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam induzir comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores
Objetivos Específicos	Caracterizar o desenvolvimento de fornecedores a partir da empresa focal
	Identificar as práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam estimular os comportamentos de melhoria contínua dos fornecedores na visão da empresa focal
	Identificar nos fornecedores a percepção das práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores que buscam os comportamentos de melhoria contínua

**Quadro 5** Resumo do estudo

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### 3.2 Protocolo de entrevista

Eisenhardt (1989) sugere que antes de entrar em campo um pesquisador deve possuir um protocolo desenvolvido para visitar os locais de estudo. O protocolo de entrevista (Apêndice A) foi utilizado em um primeiro momento como base para as entrevistas. Por se tratar de duas abordagens diferentes, uma na empresa focal e outra nos fornecedores, dois protocolos foram desenvolvidos a fim de captar visões distintas do tema de pesquisa. Segundo Yin (2009), o protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais a serem

seguidas no uso do estudo. O protocolo tem o intuito de gerar maior confiabilidade no estudo, uma vez que o pré requisito para permitir que outros pesquisadores repitam um estudo de caso anterior é a necessidade de documentação dos procedimentos seguidos no primeiro caso.

### **3.3 Coleta de dados**

O protocolo de entrevista (Apêndice A) abordou em um primeiro momento a apresentação do trabalho seguido por entrevistas semi-estruturadas, realizadas com gestores responsáveis pelo programa QLICAR nas empresas envolvidas no estudo. Para assegurar uma precisão maior, o método de triangulação entre dados foi utilizado, permitindo o fortalecimento da validade do construto (LEONARD-BARTON, 1990). Segundo Yin (2009) um ponto forte da coleta de dados do estudo de caso é a oportunidade de usar diferentes fontes de evidência. Nesse sentido a análise permite que se investigue uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. Portanto no presente trabalho foram levantados evidencias de documentos e entrevistas relacionadas ao programa de desenvolvimento de fornecedores.

As diferentes fontes de informação (entrevistas e documentos), reunindo múltiplas fontes de análise ajudam a mitigar fontes potenciais de viés. Além disso, a possibilidade de conversas informais realizadas dentro das organizações resulta em dados mais precisos. Assim, mesmo havendo vieses refletidos nesses dados, os métodos empregados devem contribuir para mitigar essas preocupações e ao mesmo tempo proporcionar a explicações necessárias na pesquisa qualitativa. Esta abordagem é apropriada, dada à natureza exploratória da pesquisa (PAGELL, 2004).

Como apresentado por Voss et al. (2002), se uma série de perguntas podem ser respondidas com fidelidade por um “informante chave”, então o processo deve focar nele validando a posição que realmente ocupa. Esse é o caso do presente trabalho. Foram contatados os responsáveis diretos pelo relacionamento comprador-fornecedor no programa QLICAR, tanto na empresa focal Natura como nos fornecedores (Quadro 6). São eles:



Entrevistado	Cargo	Empresa
Juliana Fuganholi do Prado	Coordenadora do Programa QLICAR	Natura Cosméticos
Leilane Ruas Silvestre	Gerente de Qualidade e Desenvolvimento	Provider
Paula Santiago Fróes	Diretora de Marketing e Vendas	Rexam
Ana Paula Vilar	Coordenadora da Garantia da Qualidade	Chemyunion

#### **Quadro 6** Entrevistados

**Fonte:** Elaborado pelo autor

### **3.4 Análise**

A análise dos dados tem dois componentes principais: análise do caso como um todo e a busca por padrões entre casos (subunidades) como sugerido por Eisenhardt (1989). Como apresentado anteriormente uma preocupação é de evitar que o estudo se transforme em múltiplos casos. A análise do caso ajuda a examinar o problema em um único contexto, enquanto que a análise das subunidades serve como uma forma de repetibilidade dos resultados, onde os construtos de interesse em um ambiente são testados em outros ambientes.

#### **3.4.1 Análise do caso**

A ideia geral é de se tornar intimamente familiar com o caso e permitir que os padrões únicos apareçam antes de buscar a generalização (EISENHARDT, 1989). A ideia é construir um painel dos dados que apresentem informações sistematicas, permitindo que conclusões seja tomadas.

#### **3.4.2 Análise cruzada**

A sistemática busca por padrões é a chave da pesquisa de estudo de caso. Também é essencial para aprimorar a generalização da conclusão dentro do caso (VOSS ET AL., 2002). A análise cruzada tem o intuito de identificar padrões nas análises realizadas. Como Eisenhardt (1989) sugere, utiliza-se a tática de utilizar matrizes ou tabelas para comparar diversas categorias de uma vez. De um modo geral a ideia da busca por padrões é a de forçar a pesquisa a ir além de suas impressões iniciais, especificamente por meio da utilização de diversas lentes nos dados (EISENHARDT, 1989). As análises são comparados entre si e analisadas de forma a buscar a compreensão dos resultados relacionados ao contexto em geral.

## **4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

Para a realização do estudo, o contexto que se apresenta é a do programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa Natura Cosméticos. Vale ressaltar que o foco da pesquisa são as práticas do QLICAR que envolvem a empresa focal e os fornecedores. A seguir será apresentado a empresa focal e seu programa de desenvolvimento de fornecedores.

### **4.1 A empresa focal – Natura Cosméticos**

A Natura é uma empresa do setor de produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos de origem brasileira e com forte presença na América Latina. Desde sua fundação, em 1969, constrói uma cultura de valorização das relações se pautando no comportamento empresarial da promoção do desenvolvimento sustentável, valorizando a consciência sobre o uso responsável e inovador dos ativos da biodiversidade brasileira. A empresa se baseia em uma estratégia de diferenciação no mercado de cosméticos por meio da utilização de produtos da flora brasileira, disseminando tanto os valores de sustentabilidade ambiental, como social, por meio da valorização do relacionamento interpessoal.

A Natura adota a venda direta como modelo comercial por se basear em um modelo de relacionamento pessoal, o que favorece aos seus clientes e às suas revendedoras, alternativas de desenvolvimento que mobilizam mais de 1,2 milhão de consultoras e consultores na disseminação da sua proposta de valor aos consumidores.

São chamadas de consultoras Natura ou CNs as vendedoras que realizam a encomenda e venda dos produtos. As CNs através de seus contatos pessoais apresentam às suas clientes os produtos da Natura por meio de ciclos periódicos. Baseado no sistema de revistas a Natura realiza ciclos de 21 dias onde produtos são renovados e colocados em promoção.

A empresa conta com mais de 7 mil profissionais. A sede corporativa está localizada em Cajamar (SP) sendo que existem cinco escritórios comerciais no Brasil: Salvador

(BA), Campinas (SP), Alphaville (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS). A Natura possui fábricas e Centros de Pesquisa e Tecnologia em Cajamar e em Benevides (PA), e, desde 2006, conta com um Centro Avançado de Tecnologia em Paris. No Brasil, os produtos são entregues às consultoras e consumidores a partir dos centros de distribuição localizados em Cajamar (SP), Jundiaí (SP), Canoas (RS), Matias Barbosa (MG), Uberlândia (MG), Simões Filho (BA), Jaboatão dos Guararapes (PE), e em Castanhal (PA). A empresa conta com operações próprias na França, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no México e no Peru. Por meio de distribuidores locais, os produtos também são comercializados na Bolívia, na Guatemala, em Honduras e em El Salvador.

Em 2010, iniciou-se a expansão da manufatura internacional na Argentina por meio e parceiros locais. Possuindo ainda as Casas Natura, espaços de apoio ao trabalho e capacitação de consultoras, onde consumidores podem conhecer os produtos. Existem sete casas no Brasil, concentradas especialmente no estado de São Paulo, e 15 no exterior (NATURA, 2012).

A Natura é uma empresa de capital aberto desde 2004. Cerca de 40% das ações estão disponíveis no Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa) e há cinco anos consecutivos figura no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa.

Além disso, a Natura atua nos mais diversos segmentos ligados ao setor de cosméticos, dentre produtos para cabelos, pele e perfumaria. Um setor bastante concorrido onde o ritmo de crescimento do mercado latino-americano foi o dobro do experimentado pelos países da Europa e dos Estados Unidos na última década, alcançando cerca de 15% do mercado mundial e evidenciando a dimensão das oportunidades na América Latina (NATURA, 2012).

#### **4.2 Histórico do relacionamento com fornecedores em geral**

A Natura por se tratar de um modelo de vendas direto e utilizar insumos pouco usuais no mercado, possui um grande desafio de construir e aprimorar suas cadeias de suprimento. Os fornecedores hoje são elementos fundamentais para empresa,

não só pelo pleno funcionamento da empresa, mas também como fator diferenciador no mercado. Desde o início, o estreitamento de laços entre a Natura e seus fornecedores foi de grande importância para o sucesso da empresa.

A abordagem no relacionamento com fornecedores-chave, de transportes e de insumos, necessitou em meados de 2004 de novos esforços da Natura. Com o objetivo de estreitar os vínculos com esses parceiros, foi introduzido o conceito QLICAR, sigla que resumia a princípio os aspectos qualidade, logística, inovação, contrato, atendimento e rastreabilidade. Um programa de desenvolvimento de fornecedores que tinha o intuito de aproximar no conjunto de fornecedores da empresa aqueles que seriam estratégicos para a empresa e criar um ambiente de busca por melhoria para todos. O QLICAR se pautaria no conceito da busca de melhoria contínua e criação de valor para os fornecedores chaves por meio de certificações, premiações e bônus.

Quando eram fornecidos itens fora de especificação, porém toleráveis, estabelecia-se um plano de ação para suprimir as falhas. Fornecedores nessa situação seriam qualificados para o relacionamento comercial com a Natura, ou seja, poderiam comercializar produtos para a empresa, e, superados os problemas, poderiam ser certificados. Fornecedores certificados no QLICAR seriam aqueles cujos produtos e serviços eram pré-aprovados e cujo recebimento independeria de conferência. As primeiras certificações, já dentro do conceito QLICAR, foram efetuadas em 2004 (NATURA, 2005).

Em 2005 o número de fornecedores certificados registrou um crescimento de 60% em relação ao final de 2004. Ao mesmo tempo, triplicou o contingente de fornecedores habilitados a trabalhar com a Natura, após obterem pontuação suficiente em quesitos que incluíam, além da qualidade de produtos e serviços, responsabilidade social e ambiental (NATURA, 2006).

Já em 2006, dando continuidade ao Programa, foram desenvolvidos sistemas de classificação baseado em aspectos de inovação e logística, com o objetivo de melhor entender a cadeia de fornecimento e implementar planos de capacitação específicos. Junto aos fabricantes de equipamentos, por exemplo, foram realizados

esforços de conscientização para que se produzissem máquinas com menor consumo de água, energia e gás refrigerante, assim como para que utilizassem materiais reciclados em seus processos de fabricação e embalagem.

Houve um esforço permanente para aperfeiçoar a comunicação e o relacionamento com os fornecedores. Investimento na melhoria dos processos internos para garantir agilidade no cadastramento e na elaboração de contratos, pontualidade nos pagamentos, bem como transparência e rapidez na comunicação dos resultados de concorrências. Assim em 2006 foi criada a gerência de Relacionamento com Fornecedores (NATURA, 2007).

Em 2007 a Natura contava com cerca de 4.800 fornecedores ativos, 15% dos quais fornecem insumos produtivos (matérias-primas, ativos da biodiversidade e materiais de embalagem) e 85% serviços e materiais indiretos. Para captar e diagnosticar corretamente suas demandas foram realizadas pesquisas de satisfação. Em 2007, a fim de fazer uma evolução nesse diagnóstico, foi realizada a reestruturação da pesquisa. Foi reduzido o número de questões e ampliado a amostragem, que passou de 106 entrevistas em 63 empresas, em 2006, para 306 entrevistas em 152 empresas, em 2007, incluindo centrais de atendimento e terceiros residentes (NATURA, 2008).

A pesquisa revelou que a maioria dos fornecedores perceberam mudanças significativas na sua relação com a Natura. Muitos fatores positivos foram apontados, como a abertura que permitiam ou promoviam maior aproximação. Aspectos negativos também foram citados, entre os quais os mais recorrentes foram a elevada rotatividade de gestores e o conseqüente esfriamento das relações, os problemas de comunicação e de mudanças na programação e no escopo de projetos.

Outro fato importante em 2007 foi a abertura para fornecedores da Ouvidoria, que receberam 12 críticas e denúncias ao longo do ano, abordando principalmente questões técnicas de gestão de contratos. No mesmo ano também foi lançado a Cartilha do Fornecedor, contendo os valores da Natura e os Princípios de Relacionamento com Fornecedores. O documento passou a ser um anexo

obrigatório em todos os contratos. Criou-se ainda uma ferramenta de contato pela internet, que, entre outras facilidades, possuía um link para a Ouvidoria. Agilidade na elaboração de contratos o “Projeto Mercúrio”, desenvolvido em 2007 para ser implementado no início de 2008, constituiria uma importante evolução no relacionamento com os fornecedores. Ele melhorou o processo de compras, reduziu o tempo para a confecção de contratos, assegurando maior agilidade e pontualidade. Tratou-se de uma resposta a uma demanda dos fornecedores, identificada na pesquisa de satisfação. Com a nova ferramenta de gestão, o prazo de elaboração de contratos passou de 37 dias (média registrada em 2006) para 7 dias úteis em média, e a redução de notas fiscais com pagamento em atraso pode alcançar 95%.

Em 2008, os relacionamentos passaram para 4.257 fornecedores, e procurando diagnosticar as demandas dos fornecedores por meio da pesquisa anual de satisfação, a consulta foi reformulada em 2008 buscando melhor identificar as oportunidades de melhoria e, assim, traçar ações corretivas. A reformulação envolveu: perguntas mais objetivas; resultados atrelados aos princípios, processos e áreas, o que facilitaria o diagnóstico e proporcionaria um melhor planejamento das ações; resultado por empresa fornecedora (não mais por respondente); e ampliação da amostra, de 152 (em 2007) para 487 (em 2008), principalmente, no segmento de Serviços, Ativos e Indiretos (78% da amostra). Apesar das mudanças na metodologia da pesquisa, os resultados apresentados em 2008 foram comparáveis com os de anos anteriores (NATURA, 2009).

Associado ao resultado da pesquisa às percepções qualitativas dos fornecedores obtidas em workshops, dinâmicas foram realizadas com representantes desse público. O resultado mostrou que se teria que evoluir na qualidade das relações em certos pontos:

1. Aumento no número de encontros e diálogos;
2. Aumento do compartilhamento de informações;
3. Retornos mais adequados aos processos de seleção e escolha de fornecedores;
4. Desenvolvimento de planejamentos, organização e cumprimento do combinado na gestão dos projetos de inovação para fornecedores de insumos produtivos;

5. Desenvolvimento do processo de pagamento, principalmente para fornecedores de serviços, ativos e indiretos;
6. Desenvolvimento do processo de planejamento e controle de insumos produtivos.

Em 2008, o programa QLICAR evoluiu em três aspectos: definição de nova governança; revisão dos objetivos e dos indicadores atrelados a cada dimensão; equalização dos pesos de cada dimensão na nota total. Para capacitar os fornecedores à nova realidade do programa, foram realizados dois workshops. Na dimensão “Q” (Qualidade), destacou-se a adoção do novo indicador relacionado ao programa de Qualidade Assegurada. Para os fornecedores com excelência no Índice de Qualidade, passou a se realizar o recebimento dos insumos na condição de Qualidade Assegurada, eliminando a necessidade de controles internos da Natura. A “Janela de Entrega” foi a principal evolução na dimensão “L” (Logística). Os fornecedores passaram a ter períodos e não mais horários específicos para realizar suas entregas. Os benefícios foram a redução dos horários de pico do recebimento para a Natura; e a redução do tempo de espera e descarga para os fornecedores. A principal evolução no que diz respeito às dimensões do QLICAR se deu na dimensão “C”, que passou a significar Competitividade em vez de Custo e Condições Contratuais. O novo significado pretendia ressaltar a necessidade de se buscar constantemente o aumento da competitividade das cadeias de abastecimento que integram os fornecedores e a Natura. Outro aspecto relevante, dizia respeito à autoavaliação e à auditoria de fornecedores, que abrangiam requisitos de qualidade, meio ambiente e responsabilidade social, incluindo aspectos relacionados aos direitos humanos. Todos os fornecedores que estavam no QLICAR foram auditados segundo esses parâmetros em 2008 (NATURA, 2009).

Em 2009 a Natura se relacionava com 4,5 mil fornecedores. Neste ano foram iniciadas trabalhos para reverter a tendência de queda do nível de satisfação do público fornecedor, que havia reduzido de 84%, em 2007, para 74%, em 2008. Para isso, foram desenhados planos de ação de dois anos, iniciado já em 2009, e estabelecendo cinco ações prioritárias, com base em uma análise detalhada da pesquisa de satisfação dos fornecedores de 2008. As ações foram focadas em: conscientização dos colaboradores sobre os aspectos críticos que afetam a relação, tendo como base os princípios e os processos de relacionamento com esse público;

maior proximidade com os fornecedores estratégicos de produtos acabados e de insumos produtivos; a melhoria do processo de funil de inovação de produtos; melhoria no processo de pagamento, principalmente para os fornecedores de serviços; e a extensão do Programa QLICAR para outras categorias de fornecedores de serviços (NATURA, 2010).

Houve uma evolução significativa na satisfação dos fornecedores das operações no Brasil, que passou de 74%, em 2008, para 82%, em 2009, embora não se tenha conseguido atingir a meta, que era de 85%. Foram atingidos níveis elevados de satisfação junto aos fornecedores de produtos acabados e de insumos produtivos, de maior proximidade em 2009 e com os quais se registrou uma satisfação de 90%.

No processo de aproximação com os fornecedores de insumos produtivos e terceirizados, foram estabelecidos rituais de relacionamento que melhoraram a comunicação entre a Natura e os parceiros nos níveis operacional, tático e estratégico. Foi sistematizado reuniões do programa QLICAR, implementado os “Cafés da Manhã com Fornecedores” e o “Encontro da Aliança”, rituais que garantiam o contato da Natura com todos os níveis organizacionais dos parceiros.

Foram realizados também três painéis de diálogo em 2009, sendo um específico para fornecedores, que reuniu cerca de 30 parceiros, e outros dois nos quais os fornecedores trocaram experiências com representantes de outros públicos de relacionamento da Natura. No painel específico para os fornecedores, surgiram questões importantes, como o desafio que envolve as relações descentralizadas; o benefício do diálogo em torno do plano de ação de melhoria da qualidade das relações; e o novo ambiente de protagonismo que pode ser gerado a partir da arquitetura de relacionamento. Também se evoluiu na ampliação da transparência dos processos de negociação dos insumos produtivos, por meio do uso e da evolução de modelos de custo por categoria. Algumas iniciativas potencializaram o efeito colaborativo dos fornecedores. Sete empresas transportadoras foram fundamentais para o sucesso de projetos sociais junto à Natura, foram elas: Rapidão Cometa; Dias Entregadora; TNT Mercúrio; Patrus; Rodofly; Utilíssimo; Expresso Araçatuba. Essas empresas executaram voluntariamente o transporte dos materiais didáticos que foram distribuídos em escolas de 210 municípios brasileiros.



Em 2009, 78 fornecedores de insumos produtivos e de serviços participaram do programa QLICAR. Foram criados novos indicadores para medição do nível de serviço logístico e se definiu novos indicadores de inovação nas categorias de fragrâncias, embalagem e matérias-primas. Em 2009, esses 78 fornecedores passaram por auditorias e autoavaliações. Considerando o universo total de fornecedores produtivos, 48% submeteram-se a auditorias (NATURA, 2010).

Em 2010, a rede de fornecedores totalizou pouco mais 4,9 mil parceiros. Na América Latina, adotou-se a estratégia de desenvolver a produção local por meio de parceiros terceirizados. Em 2010, iniciou-se o envase de perfumaria na Argentina. Nesse modelo, além de reduzir custos e gerar menor impacto ambiental, levou-se em consideração conceitos importantes para a Natura, como parceria e co-construção, que procurou valorizar quem reunia conhecimentos locais e boas práticas socioambientais. Em 2010, o índice de satisfação dos fornecedores se manteve estável em relação ao ano anterior. O índice foi de 81%, ante 82% em 2009. Alguns fatores operacionais não totalmente solucionados contribuíram para isso, especialmente entre os fornecedores produtivos, como transtornos no recebimento de materiais.

Realizaram-se quatro painéis de diálogo com os fornecedores e se debateu os seguintes temas: resíduos sólidos; relação entre fornecedores e comunidades fornecedoras; e cadeias de suprimentos sustentáveis. Mantiveram-se as reuniões de acompanhamento de desempenho do QLICAR (focado na melhoria contínua) e também os rituais de relacionamento com os parceiros estratégicos por meio dos “Cafés da Manhã com Fornecedores” e dos “Encontros da Aliança”. No processo de inovação de produtos, foram intensificados os fluxos de informações para fornecedores e se estabeleceu regras mais claras para a gestão de projetos, consolidando estas iniciativas com a criação de uma área dedicada à inovação dentro de suprimentos.

Em 2010 o programa de desenvolvimento de fornecedores contou com 97 parceiros. O QLICAR (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Atendimento e Relacionamento) foi estendido aos fornecedores que produziam as expressões da

marca Natura, como os prestadores de serviços que desenvolviam as campanhas de marketing e comunicação, divulgação das submarcas, entre outros. Em relação aos programas já existentes, com fornecedores de produtos acabados e transportadoras, centrais de atendimento e operadores logísticos, deu-se ênfase à melhoria contínua do desempenho.

Nas ações educativas, foi iniciada em meados de 2010, a capacitação de fornecedores para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, seguindo o modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI), o mesmo adotado pela Natura. Sete fornecedores de diversos segmentos participam das oficinas que tiveram o objetivo de qualificar e engajar os parceiros na incorporação do relatório como ferramenta de avaliação e acompanhamento da gestão socioambiental dos seus impactos. Também foram oferecidas capacitações a seis fornecedores no tema Mudanças Climáticas com base nas diretrizes do *Greenhouse Gas Protocol* (GHG Protocol) – metodologia utilizada por empresas e governos para entender, quantificar e gerenciar as emissões de carbono. O projeto teve a parceria da Fundação Getúlio Vargas e o objetivo de contribuir para a melhoria do monitoramento das emissões nesses parceiros. Outro ponto que merece destaque é a adesão de sete fornecedores ao Movimento Empresarial Brasileiro pela Conservação e Uso Sustentável da Biodiversidade, liderado pela Natura, em que o setor empresarial assume, voluntariamente, compromissos em favor da sociobiodiversidade. As empresas que se engajaram na iniciativa foram: Agropalma, Beraca, Firmenich, Centroflora, IFF, Native e Solabiá (NATURA, 2011).

Por meio do histórico do relacionamento da Natura com seus fornecedores, observa-se o esforço em se aproximar constantemente dos seus parceiros. Percebe-se que a Natura se preocupa com suas relações externas e tem consciência de que seu desempenho está intimamente ligado com o desenvolvimento dos atores ao seu redor. A seguir uma citação presente no relatório anual da empresa em 2011:

“A busca pela **melhoria contínua** da qualidade da parceria com fornecedores tem um papel fundamental na manutenção do nosso negócio dentro de uma perspectiva de sustentabilidade.” (NATURA, 2011, pg. 61, grifo nosso).

Em 2011 a Natura aprimorou o programa de desenvolvimento de fornecedores, o QLICAR (Qualidade, Logística, Inovação, Competitividade, Ambiental & Social e Relacionamento). Foram reforçados os indicadores críticos de nível de serviço e incluíram-se novas questões sociais no monitoramento, alinhados com a metodologia de estratégia de cadeias de suprimento sustentáveis. Anteriormente, já se monitorava indicadores de água, energia, emissões de CO2 e resíduos. A partir do aprimoramento, os fornecedores precisaram informar também o investimento em educação dos colaboradores, segurança do trabalho, inclusão social e investimentos na comunidade. Mais do que um relato desses índices, buscou-se que a cadeia também seja avaliada com base na evolução desses indicadores (NATURA, 2012).

O uso de metodologias como o programa de desenvolvimento de fornecedores QLICAR levanta a importância dos fornecedores para uma empresa baseada em produtos inovadores, assim como na busca por uma produção mais sustentável. A seguir será apresentado o programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa Natura em detalhes, o QLICAR.

### **4.3 O Programa QLICAR**

O programa QLICAR foi desenvolvido juntamente com o amadurecimento do relacionamento da Natura com seus fornecedores. O programa que até 2011 envolvia cerca de 100 fornecedores chaves dentro de um conjunto de quase 5 mil cadastrados representa um meio de confiança e reciprocidade da Natura com seus fornecedores chaves. O intuito do programa para a Natura é:

**“Ser condutor da co-construção de cadeias sustentáveis, inovadoras e de alta performance, com fornecedores que compartilham de nossas crenças.”  
(QLICAR, 2011)**

Segundo Juliana Prado, coordenadora do programa:

“O programa QLICAR é um programa que reconhece e estimula o desenvolvimento do fornecedor.”

Uma empresa ao passar para a base de fornecimento da Natura passa por uma fase de “teste” onde é avaliado por meio do padrão QLICAR, que envolve requisitos padrões para a empresa. Esses requisitos são baseados em qualidade, logística, inovação, competitividade, ambiental e social e relacionamento. Os objetivos do programa são:

- Melhorar a performance da cadeia de fornecedores nos aspectos operacional, social e ambiental e fomentando inovação e flexibilidade
- Influenciar relacionamentos diferenciados pela performance dos fornecedores
- Estreitar o relacionamento da Natura com sua cadeia de fornecedores

Abaixo segue uma descrição de cada fator avaliado pelo padrão QLICAR.

#### **4.3.1 Qualidade**

O principal objetivo deste requisito é garantir a conformidade dos materiais ou serviços, assim como o compromisso na adoção de sistemas e políticas sócio-ambientais. O ponto principal consiste na aprovação na auditoria nos Requisitos de Sistema Integrado. O índice de qualidade do fornecedor passa, então, a ser acompanhada pelo monitoramento em alguns lotes recebidos (para os fornecedores de insumos e produtos acabados).

Ainda em se tratando dos requisitos de qualidade, a recomendação é que os parceiros evoluam em sistemas socioambientais com adoção de políticas, monitoramento de indicadores socioambientais e a implementação de projetos alinhados as estratégias da Natura.

Além disso, a filiação do fornecedor à (FNQ) Fundação Nacional da Qualidade também é levada em conta como um diferencial positivo.

Nesse requisito mede-se como que está o nível de entrega desses fornecedores, e como que está o processo de auditoria desses fornecedores. Existe todo um plano de ação, um plano de melhoria com esse fornecedor se estiverem abaixo da meta (Quadro 7).

Objetivo	Indicador	Conceito
Garantir a qualidade do fornecedor	Índice de qualidade	Avaliar as entregas com qualidade
	Auditoria de fornecedor	Comprovar requisitos exigidos pela Natura

**Quadro 7** Conceito do indicador Qualidade  
**Fonte:** QLICAR, 2011

#### 4.3.2 Logística

Para fornecedores de insumos e produtos, faz parte do planejamento logístico o desenvolvimento de um programa de integração junto com o fornecedor, visando a melhoria do fluxo de materiais e informações e do compartilhamento dos estoques. O aprimoramento do fluxo de informação sobre a demanda, a curto e médio prazo, permite que a Natura e o fornecedor possam criar um estoque de segurança com regras pré-estabelecidas, otimizando toda a cadeia de suprimento. Desta forma, o fornecedor deve trazer um diferencial para a parceria, garantindo a agilidade na troca de informações sobre estoques e no atendimento.

Já dos prestadores de serviços, se espera que tenham capacitação para atendimento com bons níveis de informação, flexibilidade e integração à cadeia logística da Natura.

De forma resumida a avaliação mede o quanto se pede para o fornecedor, e o quanto ele está entregando no prazo combinado (Quadro 8).

Objetivo	Cr�terios	Conceito
Entrega perfeita do pedido combinado	Confiabilidade nas entregas	OTIF = pedidos perfeitos /pedidos combinados no programa de remessa
	Flexibilidade � mudan�a nas demandas	N/A

**Quadro 8** Conceito do indicador Logística

**Fonte:** QLICAR, 2011

### 4.3.3 Inova o

O objetivo deste critério   garantir maior envolvimento do fornecedor nos projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços. Dessa forma,   possível trazer propostas para a Natura que gerem maior agilidade e inova o, agregando valor ao portfólio.

Para os prestadores de serviço, busca-se neste quesito projetos e iniciativas que agreguem maior qualidade aos serviços aos clientes, agilidade de informa o e melhoria do nível do serviço, por meio da flexibiliza o dos processos e da personaliza o do atendimento prestado ao público cliente (Quadro 9).

Objetivo	Cr�terios	Conceito
Performance em projeto do funil de inova�o	Inova�o	Avaliar colabora�o com ideias fact�veis sem demandas
	Planejamento	Avaliar capacidade de planejamento
	Prazo	Avaliar cumprimento do cronograma
	Qualidade	Avaliar qualidade dos materiais entregues

**Quadro 9** Conceito do indicador Inova o

**Fonte:** QLICAR, 2011

#### 4.3.4 Custo/Contrato (Competitividade)

O critério de custo consiste em estabelecer e aprimorar o processo de formação de preços entre Natura e fornecedor, assim como adotar políticas de reajuste. Com isso, pretende-se garantir uma política comercial justa e equitativa, baseada na ética, na transparência e no diálogo.

Já o critério de contrato deseja-se garantir parcerias de médio e longo prazo, envolvendo todos os demais atributos do QLICAR e estabelecendo os direitos e responsabilidades das partes. Anualmente, o Acordo Comercial firmado deve ser revisto, redefinindo as regras para o próximo período (Quadro 10).

Objetivo	Critérios	Conceito
Custo total competitivo, considerando ganhos de produtividade, competitividade em custos e condições de pagamento	Competitividade em custos	Compara os custos e ganhos de produtividade do fornecedor com os custos de mercado
	Condições de pagamento	Avalia prazo de pagamento e encargo financeiro

**Quadro 10** Conceito do indicador Competitividade

**Fonte:** QLICAR, 2011

#### 4.3.5 Ambiental e Social

Neste quesito se avalia o quanto de ganho a Natura tem nas externalidades medidas e monetizadas. Dentro de um processo estabelecido trimestralmente o fornecedor responde a um questionário. As externalidades avaliadas são: carbono, água, energia, resíduos, educação (Quadro 11).

Objetivo	Critérios	Conceito
Gerar impacto-socioambientais líquidos positivos	CO2	Avalia o nível atual de práticas ambientais e a geração de CO2
	Energia	Avalia o nível atual de práticas ambientais e o consumo de energia
	Água	Avalia o nível atual de práticas ambientais e o consumo de água
	Resíduos	Avalia o nível atual de práticas ambientais e a geração de resíduos
	Educação	Avalia o investimento em educação formal e treinamento aos colaboradores e comunidades do entorno

**Quadro 11** Conceito do indicador Ambiental e Social  
**Fonte:** QLICAR, 2011

#### 4.3.6 Relacionamento

Pesquisas de satisfação são conduzidas com o intuito de avaliar o relacionamento e o atendimento das necessidades da Natura pelo fornecedor. Nesta ocasião, fornecedores também são convidados a avaliar os processos e políticas da Natura através de questionamentos ou painéis de discussão com o objetivo de aprimorá-los.

Todas as pessoas internas da Natura que se relacionam com o fornecedor avaliam através de um questionário, que é rodado por um instituto de pesquisa para ser imparcial, o relacionamento dentro de questões que remetem a lealdade para a Natura (Quadro 12).



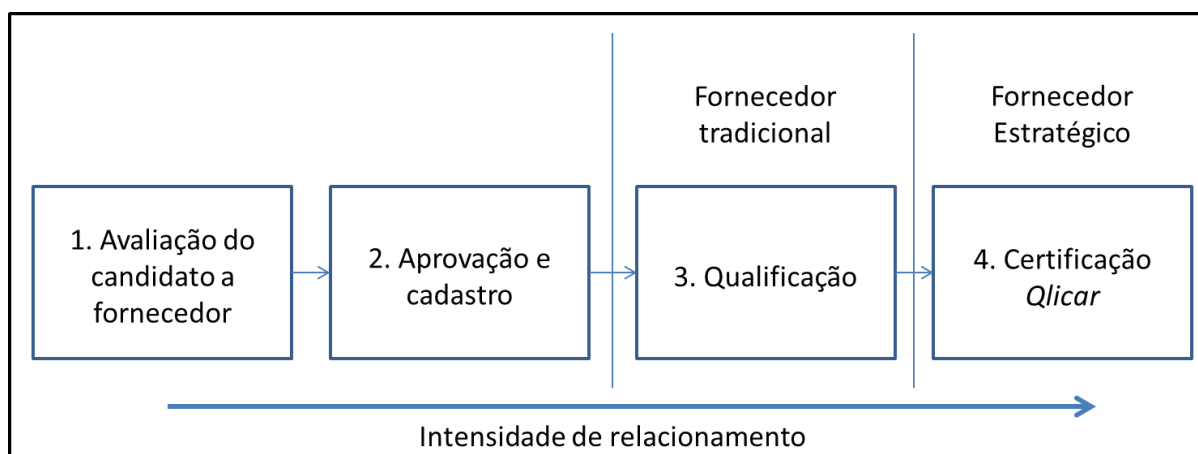
Objetivo	Cr�terios	Conceito
Rela�o de qualidade com fornecedor	Satisfa�o Geral	Avaliar satisfa�o das �reas de interface com fornecedor
	Relacionamento	Avaliar percep�o de relacionamento das �reas de interface com o fornecedor
	Comunica�o	Avaliar percep�o de comunica�o das �reas de interface com o fornecedor
	Colabora�o	Avaliar percep�o de colabora�o das �reas de interface com o fornecedor
	Facilidade de trabalho	Avaliar percep�o de facilidades de trabalho das �reas de interface com o fornecedor
	Oportunidade de cria�o de valor	Avaliar percep�o de oportunidade de cria�o de valor das �reas de interface com o fornecedor

**Quadro 12** Conceito do indicador Relacionamento

**Fonte:** QLICAR, 2011

Visto os conceitos que abrangem o programa QLICAR, antes mesmo de poder fornecer produtos   Natura, a empresa deve passar por um processo de avalia o e de qualifica o.

O processo   representado na Figura 16. A seguir detalham-se as etapas:



**Figura 16** Etapas do programa QLICAR

**Fonte:** Elaborado pelo autor

1. Avaliação do candidato a fornecedor: em um primeiro momento a empresa envia suas documentações à Natura como balanços, CNPJ, contrato societário, questionários ambientais e sociais. Toda a documentação é avaliada pela Natura, e em um prazo de cerca de 15 dias, sendo que se aprova ou não o cadastro da empresa interessada para a base de fornecimento.
2. Aprovação e cadastro: Uma vez cadastrada, a empresa entra no sistema da Natura e passa por uma análise de requisitos. Itens como requisitos logísticos (política de estoque, modelo de entrega), política comercial (definição da cadeia de valor) e evolução do plano de ação dos questionários onde se busca ações de melhoria contínua por meio do monitoramento de indicadores.
3. Qualificação: passada pelo monitoramento a empresa que atende os requisitos mínimos da Natura passa a ser um fornecedor qualificado.

Segundo a base de fornecimento, se avalia o dispêndio, ou seja, o quanto a Natura compra daquele fornecedor, em uma matriz de Porter, que nada mais é que uma matriz de segmentação se define as variáveis de relevância do negócio versus categoria (complexidade da categoria que está sendo comprada). Não se avalia apenas o financeiro, pois para a Natura um grande peso se dá para as questões de inovação e socioambiental. A partir da matriz de Porter definem-se esses fornecedores em quadrantes como estratégico, alavancagem, crítico, não crítico e gargalo.

A partir desse momento o fornecedor passa a ser monitorado através dos indicadores do QLICAR. As avaliações, mensais, são realizadas através do "Scorecard de Fornecedores" e discutidas anualmente entre os membros do comitê, formado por integrantes da área de Qualidade, Logística e Inovação. O Scorecard é um sistema de pontuação capaz de identificar e reconhecer os fornecedores que apresentam as melhores práticas dentro dos indicadores pré-estabelecidos. O detalhamento dos critérios e as pontuações são disponibilizados aos fornecedores pelos gestores das respectivas categorias.

4. Certificação QLICAR: Terminado um período de monitoramento, é certificado o fornecedor que obtiver 75% dos pontos medidos neste tempo. Este certificado tem a validade de um ano, período de um novo ano QLICAR, quando os indicadores são novamente medidos de acordo com os objetivos do processo. No primeiro trimestre do ano subsequente ao recebimento do certificado, a Natura reconhece em um evento e com um prêmio específico, o melhor fornecedor certificado de cada categoria, reservando-se o direito de não haver premiações em categorias nas quais não haja fornecedores certificados. Caso um fornecedor que já tenha sido certificado não atinja a pontuação mínima no “*Scorecard*” para a Qualidade e Logística, ele perde o status de fornecedor certificado QLICAR para o ano avaliado.

O programa QLICAR estabelece um cronograma de rituais com esses fornecedores. Os fornecedores que são tidos como alianças e estratégicos realizam reuniões com a Natura. Por exemplo, a aliança tem reuniões duas vezes ao ano e o estratégico uma vez ao ano com a Natura.

Para o Aliança e para o estratégico existem reuniões individuais aonde se discute a estratégia da Natura junto com esse fornecedor. Para o Aliança, o pré-encontro no final do ano é onde a Natura leva para esses fornecedores todo o planejamento estratégico até 2030. A Natura, portanto, apresenta suas estratégias de longo prazo para esses fornecedores. Ainda para o Aliança existe o pré-encontro que foi apresentado anteriormente e o encontro. O encontro é a devolução desse fornecedor quanto à estratégia dele em relação à estratégia da Natura. Perguntas como: O que o fornecedor vai fazer com sua estratégia? Como o fornecedor pode contribuir estrategicamente?

Existem ainda os workshops de processos realizados com todos os fornecedores QLICAR. O intuito é de levar a gestão do conhecimento a todos esses fornecedores. Devido à alta complexidade dos processos da Natura, se tornou necessário a realização desses *workshops* de modo que eventualmente fosse repassada aos fornecedores a visão integrada do processo. Quando se falava em qualidade, existia a definição de como seriam medidos, no entanto, não sabiam como lidar com o

processo de entrega com qualidade, no mesmo sentido, como poderiam inovar ou como poderiam reduzir custos.

Todos os meses a Natura envia o painel aos fornecedores, quanto às avaliações deles nos pilares. São avaliados mensalmente e são reportados por isso. E dependendo da meta (cada pilar tem a sua meta), se estiver abaixo, gera um plano de ação, ou um *follow up*.

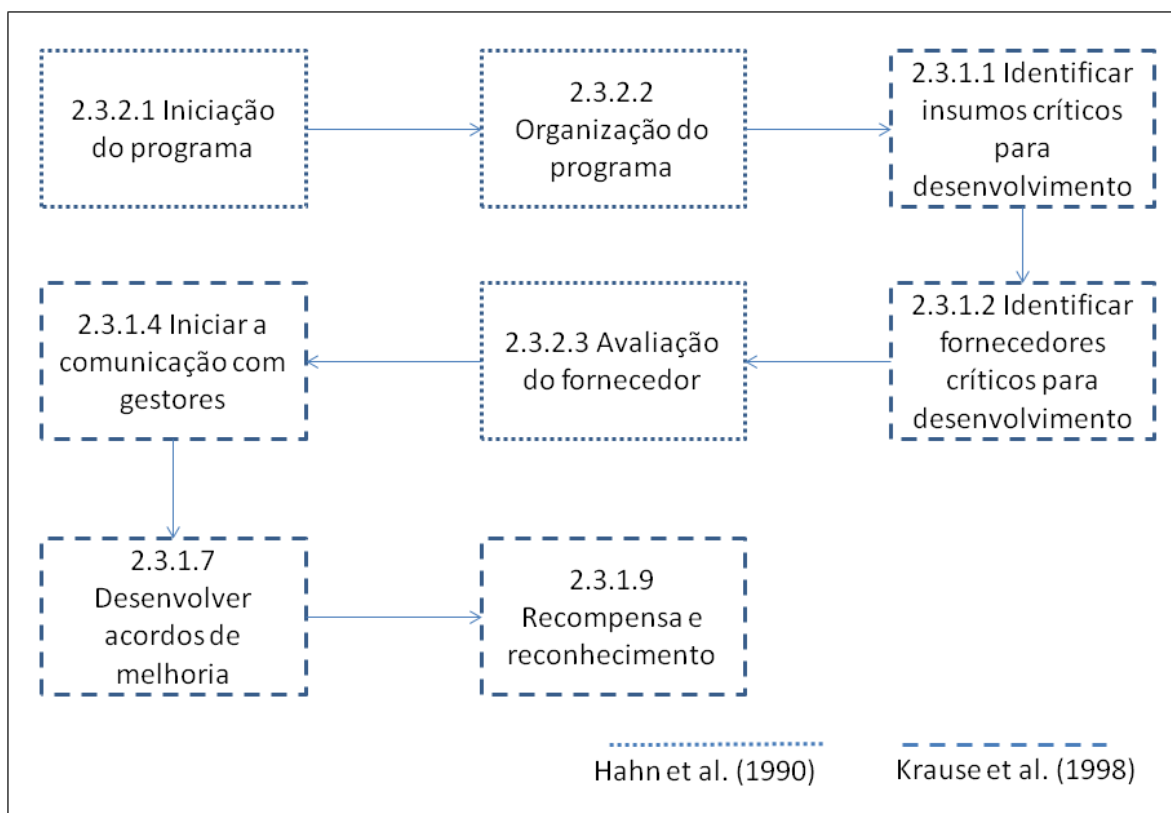
O programa segundo a coordenadora do QLICAR atende a dois requisitos principais para a empresa: Inovação e performance. Como a Natura é uma empresa de vendas por representantes, as Consultoras Natura, então são necessárias que os produtos sejam entregues conforme os pedidos. Além disso, a Natura trabalha por “ciclos”. Então para entregar à consultora no prazo de 3 dias, os fornecedores devem estar alinhados para tal. Se o fornecedor não se alinhar com as necessidades da Natura, não se consegue entregar os produtos com qualidade e no tempo determinado.

Assim, percebe-se que a natura pauta pelo relacionamento contínuo e duradouro. Como visto na Figura 17, o processo de relacionamento da empresa passa por uma serie de etapas no intuito de atingir um estagio de melhoria continua conjunta, tanto pela própria empresa como pelo fornecedor.



**Figura 17** Evolução do conceito de relacionamento com fornecedores da Natura  
**Fonte:** Natura (2008)

Como apresentado, o programa QLICAR se adéqua ao conceito apresentado anteriormente de desenvolvimento de fornecedores estratégico. Existe uma série de etapas que a Natura percorre no seu programa de desenvolvimento para garantir que se crie um relacionamento estreito. A Natura investe tempo e recursos próprios para melhorar o desempenho e/ou competências dos fornecedores no intuito de garantir um fornecimento de qualidade e confiança. Na figura 18, uma visão do programa QLICAR com os modelos teóricos de Krause et al. (1998) e Hahn et al. (1990).



**Figura 18** Programa de desenvolvimento QLICAR Vs. Modelos teóricos de Hahn et al. (1990) e Krause et al. (1998)

Como apresentado anteriormente, o programa QLICAR pode ser representado por uma combinação dos modelos conceituais de Hahn et al. (1990) e Krause et al. (1998). De um modo geral o QLICAR permeia as etapas descritas na Figura 17, no entanto, pequenas variações ocorrem dentro de cada etapa, visto a descrição apresentada anteriormente. Vale ressaltar que a literatura não apresenta um modelo

ideal de programa de desenvolvimento de fornecedores, mas sim, modelos que servem de base para a implementação e estudo de programas.

Assim, identificam-se práticas do programa de desenvolvimento que, por parte da Natura, buscam gerar comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores (Quadro 13). De forma conjunta as práticas apresentadas são as ferramentas do programa que são capazes de gerar envolvimento do fornecedor com o QLICAR. As atividades se combinam de forma a buscar o comportamento de melhoria contínua nos fornecedores.

<b>Práticas</b>	<b>Visão da Natura</b>
<b>Avaliação dos Indicadores</b>	“O programa foi construído de forma que o fornecedor deva desenvolver a habilidade de monitorar, gerar e de focar em melhorias, se não, dificilmente consegue ter uma boa avaliação continuamente”.
<b>Premiação Anual</b>	“A marca Natura é muito pesada no mercado. Você ser um fornecedor para a Natura não é para qualquer um. Pelo nosso processo de homologação, pelo nosso processo de auditoria, pela própria visão que a Natura tem, e pela própria essência da Natura que a premiação é um estímulo para o gestor do fornecedor a buscar melhorias”.
<b>Reuniões com fornecedor</b>	"Todos os certificados QLICAR são permeados pelos encontros e <i>workshops</i> . Por que é necessário que se leve a gestão do conhecimento para eles de acordo com a visão da Natura. O alinhamento permite que o fornecedor busque melhorias de acordo com as necessidades da Natura”.

**Quadro 13** Visão da Natura sobre as práticas do QLICAR

**Fonte:** Elaborado pelo autor

As atividades se complementam e se reforçam para estimular a melhoria contínua nos fornecedores. As práticas apresentadas corroboram com o estudo de Krause e Ellram (1997). Como apresentado anteriormente, o grupo de empresas que relataram sucesso do programa de desenvolvimento de fornecedor apresentam envolvimento dos fornecedores em atividades como avaliações formais, *feedback* dos resultados da avaliação para os fornecedores, o uso de programas de

certificação de fornecedor, visitas aos fornecedores, visitas na empresa compradora por representantes dos fornecedores, reconhecimento dos fornecedores, formação, educação do pessoal dos fornecedores e investimentos na operação dos fornecedores. Desta forma o QLICAR se enquadra no conceito apresentado na literatura com um programa de desenvolvimento de fornecedores.

## 5 FORNECEDORES

A seguir são apresentados os fornecedores estudados participantes do programa de desenvolvimento da Natura, o QLICAR. A Chemyunion, como fornecedor estratégico, e Rexam e Provider como fornecedores Aliança do programa.

### 5.1 Chemyunion

A Chemyunion é uma empresa brasileira fabricante de matérias-primas cosméticas e excipientes farmacêuticos. Atua no mercado desde 1992, quando teve sua primeira unidade fabril instalada na cidade de Sorocaba (SP), concentrando sua linha de produtos basicamente em 3 grandes grupos:

- Ativos dermocosméticos;
- Conservantes;
- Excipientes convencionais e funcionais.

Cerca de 60 a 70% da produção da empresa é voltada para a área cosmética e o restante para a área farmacêutica. Na área cosmética se produz uma gama muito grande de produtos, entre eles conservantes, ativos, agentes quelantes entre outros. Já para a área farmacêutica a Chemyunion trabalha com recipientes farmacêuticos, como bases para ceras e pomadas, além de uma linha para comprimidos para compressão.

A Chemyunion tem como princípio ser uma empresa inovadora. A empresa possui laboratórios com equipamentos de ponta necessários para a permanente busca por produtos diferenciados em um mercado de alto dinamismo como o mercado de cosméticos. A empresa possui como estratégia o valor agregado ao invés de altos volumes de produção. Atualmente a empresa possui mais pesquisadores do que colaboradores de produção

A Chemyunion participa do QLICAR desde o início do programa, onde, segundo a coordenadora de garantia da qualidade da empresa Ana Paula Vilar, os indicadores eram muito mais voltados para a questão da qualidade. Hoje grande importância se



dá em relação aos indicadores de meio ambiente, uma relevância que cresceu ao longo dos anos. A própria área dentro da empresa responsável pela qualidade evoluiu, e hoje, é responsável pelas áreas de qualidade, segurança e meio ambiente. Segundo Vilar, isso facilitou o trabalho em relação ao sistema do QLICAR. Hoje a empresa se classifica como fornecedor estratégico do programa.

Para Ana Paula Vilar, o QLICAR seria:

“um programa que envolve toda uma cadeia de processos. Desde a origem da matéria prima, transformação, fabricação, gestão da Natura, até o consumidor final. O QLICAR é um programa que busca abranger toda a cadeia de fornecimento Natura. Abrangendo temas de qualidade, auditoria dos fornecedores, inovação, criação de ideias, toda a parte de sustentabilidade e relacionamento.”

Um diferencial do programa QLICAR para Vilar é a questão da avaliação de indicadores de sustentabilidade. Nesse sentido o exemplo dado foi o projeto da construção de uma nova fábrica da Chemyunion, que, através do alinhamento estratégico, estimulou os gestores da empresa a buscarem na Natura as melhores práticas em relação ao meio ambiente.

A Chemyunion foi vencedora do programa QLICAR em 2010, um ano atípico quando o programa teve duração de um ano e oito meses, período no qual a Natura realizou mudanças na sistemática de pontuação. Segundo Vilar, nesse ano se colocou como meta da empresa vencer o prêmio QLICAR, meta que nunca tinha sido objetivo principal da empresa. Assim, além dos objetivos e metas da qualidade da empresa, foi colocado também como meta atingir todos os objetivos do QLICAR. Realizado um trabalho de excelência dentro da empresa, a Chemyunion obteve sucesso.

No entanto uma preocupação da empresa é que se atingiu um patamar de excelência onde pequenas melhorias gerariam altos custos. Como apresentado por Vilar, existe na empresa a expertise da validação de processo, sua implementação e execução. No entanto caso se implemente um sistema tão robusto de qualidade o

requisito competitividade passa a ser deixado de lado. Nesse sentido não só o relacionamento com a Natura pode sofrer abalos, mas principalmente de outros compradores da empresa que possuem outros requisitos de qualidade.

Já a premiação do programa QLICAR para Vilar, foi um diferencial para que a empresa buscasse níveis de avaliação superiores e complementares as já existentes na empresa no ano de 2010. No entanto a recompensa da premiação não veio acompanhada de um relacionamento posterior mais próximo, ou seja, uma melhoria na forma de relacionamento comprador-fornecedor. A partir de então a premiação não foi mais objetivo principal para a empresa.

No quesito qualidade a Chemyunion possui a mais de 14 anos o certificado ISO 9000. Nesse sentido a coordenadora de Qualidade da empresa reitera que a busca pela melhoria contínua seria inerente aos valores da empresa. O programa QLICAR, portanto, se tornou um complemento para as atividades já realizadas na empresa pela busca de melhorias. Nesse sentido a empresa ao longo dos anos deixou de ser certificada pela ISSO 14000, AS 8000 e OSHAS. Além das práticas próprias da empresa, as avaliações do QLICAR e de outros programas se tornaram garantidores da qualidade na empresa, reduzindo custos de certificações que segundo Vilar muitas vezes não eram reconhecidas pelo mercado. A Chemyunion adota um planejamento estratégico de 5 anos. Planejamento esse que teve como uma das decisões, o acompanhamento ou não dos indicadores do QLICAR. Uma vez decidido à participação no programa, as avaliações serviriam de complemento para os indicadores já utilizados, principalmente os relacionados à sustentabilidade.

A busca por inovação e melhorias dentro da empresa é própria dos princípios da empresa na busca por maior competitividade. Como fornecedores de materiais para o Brasil e para o exterior, existe uma busca incessante por novas tecnologias e novas ferramentas. Além disso, a Chemyunion possui parcerias com universidades, como Unicamp, USP e UNESP. Parcerias estratégicas que já se desenrolam por vários anos e sustentam o modelo de inovação da empresa. Nesse sentido a empresa incentiva seus pesquisadores a estudarem em programas de mestrado e doutorado, além de oferecer bolsas de estudos para os diversos níveis hierárquicos da empresa. A busca por melhorias e inovações estaria no DNA da empresa.

O Quadro 14 apresenta a percepção na Chemyunion sobre as práticas do programa QLICAR em relação à busca por melhorias dentro da empresa.

<b>Práticas</b>	<b>Percepção na Chemyunion</b>
<b>Avaliação de Indicadores</b>	Complementam os indicadores já estabelecidos na empresa especialmente os que envolvem indicadores de sustentabilidade.
<b>Premiação Anual</b>	Até 2010 foi estimulador de melhorias na empresa, contudo não se manteve como diferencial para busca de melhorias após a premiação.
<b>Reuniões com fornecedor</b>	Servem como trocas de experiências e boas práticas para realização de melhorias, principalmente em relação às atividades ligadas a sustentabilidade.

**Quadro 14** Percepção na Chemyunion sobre as práticas do QLICAR

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Para a coordenadora de qualidade da empresa, o programa QLICAR trouxe benefícios para a empresa na troca de informações e conhecimentos. No entanto, sempre que questões eram levantadas na empresa, buscava-se a solução que melhor atendesse os compradores com um todo, não só a Natura. Assim o programa pode ser visto com um complemento para os processos e ferramentas de avaliação existentes na empresa. A busca por melhorias assim, se apresentou inerente à própria empresa, e o QLICAR, seria um complemento ou um auxiliar na busca por melhorias contínuas na empresa.

## 5.2 Provider

A Provider é uma empresa especializada na manufatura de cosméticos e de higiene pessoal situada na cidade de Louveira - SP. Criada em 1999 a partir da empresa Totalpak, desde então se tornou referência na América Latina em prestação de serviços terceirizado de manufatura. Atua na fabricação e terceirização de produtos das linhas:

- Cabelo;
- Desodorante;
- Corpo;
- Facial.

Hoje a empresa trabalha com grandes empresas como Avon, Johnson & Johnson, P&G, Unilever e a própria Natura. Atualmente não possui marcas próprias no mercado. Conta com 4 fábricas, uma dedicada para produtos hidroalcoólicos e esmaltes. Outras duas para cremes, loções, xampus e condicionadores. E finalmente uma única fábrica 100% dedicada para ceras depilatórias.

A Provider iniciou o relacionamento com a Natura ainda sob a marca TOTALPAK em 2005, passados assim cerca de 7 anos de parceria. Hoje não existe relação da Natura com a TOTALPAK. Toda a produção se concentra na marca Provider. Atualmente a PROVIDER produz em torno de 35 milhões de unidades mensais de produto, sendo que 30% disso são direcionadas para a Natura.

A Provider participa do programa QLICAR desde o início, sendo atualmente classificada como fornecedor Aliança. Segundo a gerente de qualidade e desenvolvimento da Provider, Leilane Silvestre, o QLICAR seria:

“uma ferramenta que a Natura utiliza como forma de relacionamento. São indicadores que dão uma ideia para a Natura de como está o andamento do seu fornecedor. O QLICAR é uma linguagem comum entre PROVIDER e Natura. É uma ferramenta de relacionamento”.

Para Silvestre, o QLICAR teria como função principal o alinhamento estratégico entre as empresas. Os encontros, onde cada empresa apresenta suas atividades, são oportunidades para se apresentar pendências que por ventura existam, ou soluções tomadas para resolução de problemas e inovações. Um meio para se buscar soluções compartilhadas que atendam ambos os lados.

Como a Natura se baseia na estratégia de inovação e sempre está desenvolvendo projetos dinâmicos, o alinhamento se torna necessário para um bom relacionamento entre as partes. Uma vez que o ciclo de desenvolvimento para as empresas são bem diferentes, a Natura deve alinhar suas necessidades e prazos para que possa sustentar suas atividades de produção e comercialização. Como a maioria dos projetos demanda muito tempo de planejamento e execução, a Natura precisa de um grande alinhamento devido aos seus ciclos de venda. A Natura como empresa inovadora necessita que os fornecedores consigam inovar em um ritmo semelhante a eles. Já para a Provider, os prazos são tidos normalmente como muito curtos para realizar todas as atividades, assim se torna necessário uma comunicação aberta entre as empresas para que um bom senso seja atingido.

Reuniões são vistas com bons olhos dentro da empresa. Reuniões assim como o acompanhamento e os *follow ups*. As reuniões realizadas entre a Natura e a Provider são vistas como o intuito da Natura em melhorar algum índice que a Provider não esteja atingindo, ou prevendo o não atendimento dos pedidos no mês. O que facilitaria o entendimento do conceito do programa QLICAR na Provider segundo Silvestre, é estruturação de poucas áreas na empresa (Provider). Então, como muitas vezes as questões são interdisciplinares, a atuação de apenas um gestor facilitaria a definição do foco de atuação para atingimento das metas. Além disso, as soluções de problemas de outros clientes inevitavelmente passariam pelo mesmo gestor, o que permitiria um entendimento integrado dos problemas enfrentados na empresa.

A Provider avalia indicadores para cada cliente, além dos indicadores utilizados no programa QLICAR que atendem a Natura. No entanto os indicadores principais não foram elaborados para atender a Natura. Foram elaborados para atender a Provider

como um todo. Esta visão facilita o atendimento dos requisitos das empresas em geral. Exemplos como, número de reclamações, quantidade produzida, eficiência, são indicadores utilizados por todas as áreas como forma de atendimento de todos os clientes. No entanto o QLICAR complementa os indicadores com pontos que outros, assim como a própria empresa, não abordam em suas avaliações.

A empresa realiza encontros e treinamentos internos onde são discutidos os principais indicadores da empresa. As reclamações de cliente, assim como da Natura, são transmitidas a todas as áreas envolvidas na cadeia de produção. Desde o setor de logística, manutenção e produção, todos possuem a plena consciência da importância do trabalho de cada um no resultado final da empresa. Uma visão inerente à empresa, não desenvolvida por causa dos programas de desenvolvimento de fornecedores no qual a empresa participa.

Para Silvestre a empresa ainda tem muitas áreas onde necessita criar indicadores. Segundo a gerente de qualidade, existe uma evolução na empresa em relação às interações entre áreas e discussões em grupo. Criaram-se grupos multidisciplinares para solução de problemas na empresa. Uma evolução natural dentro da empresa independente de programas de desenvolvimento segundo Silvestre.

A busca por melhorias na empresa sempre foi apoiada pela alta gestão. A visão da busca por melhorias contínuas permeiam os objetivos estratégicos da empresa. No entanto, para a Provider, a questão da premiação nunca foi levada como meta da empresa. Segundo a gerente de qualidade e desenvolvimento da empresa, a premiação seria consequência do bom trabalho realizado na empresa, mas que por si só, não seria um estímulo para buscar melhorias dentro da empresa.

O Quadro 15 apresenta a percepção na Provider sobre as práticas do programa QLICAR em relação à busca por melhorias dentro da empresa.

<b>Práticas</b>	<b>Percepção na Provider</b>
<b>Avaliação de Indicadores</b>	Complementam os indicadores utilizados na empresa.
<b>Premiação Anual</b>	Não é estimuladora da busca por melhorias contínuas. É vista como a consequência do bom trabalho na empresa.
<b>Reuniões com fornecedor</b>	Prática de alinhamento estratégico com a Natura. Auxilia na busca por melhorias e no entendimento das necessidades da empresa focal.

**Quadro 15** Percepção na Provider sobre as práticas do QLICAR

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Para Silvestre, em uma visão geral, o programa acaba ajudando a puxar, e a tornar o processo de melhoria mais dinâmico, ou seja, os indicadores são apresentados periodicamente e a empresa não consegue se esquivar desses indicadores. A questão não seria buscar ou não buscar melhorias para a Provider. Tendo os indicadores à vista, estas naturalmente se tornam metas e objetivos a serem alcançados. Com indicadores já estabelecidos na empresa, a utilização dos indicadores do QLICAR complementariam as áreas não avaliadas usualmente na empresa.

### 5.3 Rexam

A Rexam é uma empresa inglesa, uma das líderes mundiais em embalagens para consumo, com renda anual de £5 bilhões. A empresa atende a vários mercados, entre eles o de bebidas, alimentos, cuidados pessoais e saúde. Tem cerca de 19.000 funcionários em mais de 20 países e cerca de 70 fábricas.

Na linha de embalagens plásticas a Rexam é líder mundial e produz embalagens padrão e personalizadas para muitos mercados, entre eles o de bebidas, alimentos, cuidados pessoais e saúde. As operações de embalagens para cosméticos estão localizadas na França, Estados Unidos, China, Brasil e Indonésia.

Dentro do setor de embalagens plásticas, existe a área de embalagens plásticas para cosméticos. A unidade de Jundiaí é a unidade que a empresa tem no Brasil para atender as empresas da América do Sul.

Dentro do segmento de embalagens plásticas existem as embalagens para cosméticos e fragrâncias, dentre embalagens para batons, pó compactos, tampas de perfumaria, dispersadores (bombas de perfumarias), bombas para creme e embalagens completas para desodorantes.

As atividades da área de embalagens plásticas no Brasil começaram em 98, e a Natura foi desde o começo um cliente importante da empresa. Nesse contexto a Rexam começou a participar do QLICAR desde sua primeira edição. A empresa foi premiada como melhor fornecedor de embalagens na primeira edição. Desde então a empresa já foi premiada 4 vezes no QLICAR. Hoje a empresa se encontra como fornecedor Aliança da Natura.

Para Paula Santiago Fróes, diretora de marketing e vendas da Rexam, o QLICAR pode ser definido como:

“um programa onde se pontuam os fornecedores, olhando para cinco temas de extrema importância para a Natura e que acabam sendo para Rexam muito importantes também.



Itens como qualidade, serviços logísticos, inovação, custos e competitividade, impactos ambientais e relacionamento.”

Para Fróes, uma das principais atividades do programa é o ritual de avaliação. Apenas através da plena compreensão da atividade é que a empresa consegue uma boa pontuação. Um foco principal para a Rexam é compreender o significado de cada um das variáveis e a importância delas, para que a empresa consiga se preparar para atingir boas performances.

Dentro as variáveis citadas incluem-se a auditoria, índice de qualidade dos produtos, pontuação logística, índice de atendimento dos pedidos, todos eles como objetivos a serem atendidos e superados pela empresa. Portanto existe uma busca pela compreensão de cada um desses temas para traduzir exatamente o significado da pontuação para a Natura.

A Rexam é auditada internamente além do QLICAR por programas baseados no *Lean Manufacturing*. Entre as plantas do grupo e por 3 anos consecutivos, a unidade de embalagens da Rexam no Brasil foi umas das plantas mais bem pontuadas. Além disso, a empresa passa por uma auditoria externa do “*Shingo Prize*”, prêmio de excelência operacional concedida pela Utah State University. A empresa foi auditada e considerada como bronze pelo *Shingo Prize*. Premiação concedida para organizações que demonstram forte uso de ferramentas e técnicas para melhoria de negócios e estão trabalhando para desenvolver sistemas eficazes para criar continuidade e consistência da aplicação de ferramentas ao longo da entidade empresarial.

Segundo Fróes, o resultado do QLICAR espelha todo o trabalho feito internamente de *Lean*, dentre as pontuações adquiridas nas auditorias internas e no *Shingo Prize*. Um espelho também do trabalho do time fábrica, e das atividades realizadas no dia a dia da empresa. Nesse sentido o QLICAR auxilia as ferramentas já existentes na empresa para avaliar os processos de melhoria.

Todo ano se realiza a comunicação das metas para todos os colaboradores da empresa. A direção geral lança as metas para cada um dos times da empresa,

assim cada um adota uma sistemática de transferir para a sua equipe os objetivos pré-determinados. Mensalmente os objetivos são mensurados em relação ao objetivo estabelecido e possíveis rotas de correção são tomadas para atingir as metas da empresa.

Na fábrica existem dinâmicas e até reuniões diárias onde se realizam análises do turno anterior. O time fabril é organizado por pequenas unidades de produção autônoma. Cada uma dessas unidades é tratada como pequenas unidades de produção com uma equipe multidisciplinar. Assim, cada uma dessas unidades é ranqueada e comparada com suas performances mensais. Segundo Fróes, a empresa acaba refletindo o que os clientes esperam. Se existe alguma necessidade específica do QLICAR, a meta é acrescentada aos objetivos da empresa. Portanto as metas internas da empresa são ampliadas em relação às necessidades dos clientes.

Para Fróes, a premiação serve como fator de estímulo pela busca de melhorias. Na empresa até que o auxiliar básico fica sabendo do resultado do trabalho dele em relação ao todo, de modo que se compartilham todas as vitórias da empresa. Para a gerente de marketing e vendas, só através do desenvolvimento dos colaboradores de mais baixo nível é que se conseguem resultados positivos. O envolvimento dos colaboradores, das pessoas que efetivamente realizam o trabalho, seria um dos sucessos em relação às melhorias na empresa. Na Rexam se realizam periodicamente os processos de PDCA. Nesse sentido o programa busca sugestões e inovações através do envolvimento dos funcionários. Existe todo um sistema para busca contínua por melhorias.

O Quadro 16 apresenta a percepção na Rexam sobre as práticas do programa QLICAR em relação à busca por melhorias dentro da empresa.

<b>Práticas</b>	<b>Percepção na Rexam</b>
<b>Avaliação de Indicadores</b>	Complementam os indicadores da empresa e auxiliam no entendimento das necessidades da Natura
<b>Premiação Anual</b>	Servem como estímulo para todos da empresa. Desde a alta gestão até os colaboradores. Cria um relacionamento entre o colaborador da Rexam e os produtos da Natura.
<b>Reuniões com fornecedor</b>	Servem como identificadores de pontos críticos de melhoria e solução conjunta dos problemas. O alinhamento estratégico na apresentação das necessidades futuras da Natura

**Quadro 16** Percepção na Rexam sobre o programa QLICAR

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Segundo Fróes, o diferencial do programa QLICAR seria os rituais de café da manhã estabelecidos no programa. Trimestralmente a empresa consegue rever todo o desempenho do semestre e estabelece pontos que precisariam passar por melhorias, além de estabelecer o foco para o semestre seguinte. A troca de informações e o alinhamento estratégico seriam direcionadores das melhorias na empresa.

#### **5.4 Análise Combinada**

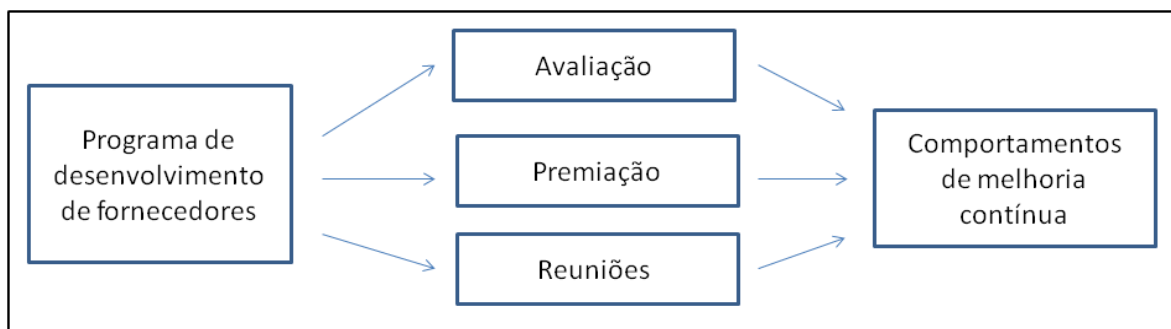
A análise combinada permite evidenciar semelhanças e diferenças nas unidades analisadas. Facilita a compreensão do caso como um todo depois das apresentações individuais de análise. A análise é apresentada no Quadro17.

Práticas	Expectativa da Natura	Percepção na Chemyunion	Percepção na Provider	Percepção na Rexam
<b>Avaliação de Indicadores</b>	<p><u>Busca a indução da melhoria contínua</u></p> <p>“O programa foi construído de forma que o fornecedor deva desenvolver a habilidade de monitorar, gerar e de focar em melhorias, se não, dificilmente consegue ter uma boa avaliação continuamente”.</p>	<p><u>Auxilia na busca por melhorias</u></p> <p>Complementam os indicadores já estabelecidos na empresa especialmente os que envolvem indicadores de sustentabilidade.</p>	<p><u>Auxilia na busca por melhorias</u></p> <p>Complementam os indicadores utilizados na empresa.</p>	<p><u>Auxilia na busca por melhorias</u></p> <p>Complementam os indicadores da empresa e auxiliam no entendimento das necessidades da Natura</p>
<b>Premiação Anual</b>	<p><u>Busca a indução da melhoria contínua</u></p> <p>“A marca Natura é muito pesada no mercado. Você ser um fornecedor para a Natura não é para qualquer um. Pelo nosso processo de homologação, pelo nosso processo de auditoria, pela própria visão que a Natura tem, e pela própria essência da Natura que a premiação é um estímulo para o gestor do fornecedor a buscar melhorias”.</p>	<p><u>Não estimula a busca por melhorias</u></p> <p>Até 2010 foi estimulador de melhorias na empresa, contudo não se manteve como diferencial para busca de melhorias após a premiação.</p>	<p><u>Não estimula a busca por melhorias</u></p> <p>Não é estimuladora da busca por melhorias contínuas. É vista como a consequência do bom trabalho na empresa.</p>	<p><u>Estimulam a busca por melhorias</u></p> <p>Servem como estímulo para todos da empresa. Desde a alta gestão até os colaboradores. Cria um relacionamento entre o colaborador da Rexam e os produtos da Natura.</p>
<b>Reuniões com fornecedor</b>	<p><u>Busca a indução da melhoria contínua</u></p> <p>"Todos os certificados QLICAR são permeados pelos encontros e <i>workshops</i>. Por que é necessário que se leve a gestão do conhecimento para eles de acordo com a visão da Natura. O alinhamento permite que o fornecedor busque melhorias de acordo com as necessidades da Natura".</p>	<p><u>Auxiliam na busca por melhorias</u></p> <p>Servem como trocas de experiências e boas práticas para realização de melhorias, principalmente em relação às atividades ligadas a sustentabilidade.</p>	<p><u>Auxiliam na busca por melhorias</u></p> <p>Prática de alinhamento estratégico com a Natura. Auxilia na busca por melhorias e no entendimento das necessidades da empresa focal.</p>	<p><u>Auxiliam na busca por melhorias</u></p> <p>Servem como identificadores de pontos críticos de melhoria e solução conjunta dos problemas. Prática de alinhamento estratégico através da apresentação das necessidades futuras da Natura</p>

**Quadro 17** Análise combinada

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Foram identificados no estudo, três práticas do programa de desenvolvimento de fornecedores da empresa Natura Cosméticos que buscam induzir comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores. São eles, a avaliação, a premiação e os encontros com fornecedores. A seguir na Figura 19, o esquema do trabalho.



**Figura 19** Visão geral das atividades do programa de desenvolvimento de fornecedores

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A seguir é apresentada cada prática:

(1) Avaliação: A prática de avaliação se mostrou como um complemento das ferramentas de avaliação nos três fornecedores estudados. Todas as três, Chemyunion, Provider e Rexam, possuíam atividades internas próprias de avaliação e os requisitos propostos pela Natura se apresentaram como um incremento dos indicadores a serem avaliados nessas empresas. Assim a avaliação tem como intuito alinhar as necessidades da Natura com o fornecedor. As avaliações segundo Prahinski e Benton (2004) possuem o intuito de coordenar as relações inter-organizacionais e as iniciativas de melhoria.

O presente estudo apresenta um caso atípico com relação à análise de Simpson, Siguaw e White (2002) e Ho, Xu, Dey (2010) no que diz respeito a estudos sobre práticas de avaliações. Como abordado pelos autores, normalmente só se utilizam e analisam fatores como preço, qualidade e entrega. No entanto identificou-se um diferencial do processo de avaliação da Natura, e que pode ser visto com bons olhos pelos fornecedores, a questão dos indicadores de sustentabilidade. Cada vez mais as questões ambientais permeando as discussões das empresas se tornam elementos indispensáveis quando se trata de melhorias. Nesse sentido a avaliação do QLICAR induz a busca por melhorias nos indicadores ambientais e sociais dos

fornecedores de forma a apresentar um *expertise* própria da empresa sobre o assunto.

O programa QLICAR corrobora com a afirmação de Hald e Ellegaard (2010), segundo o qual se devem adotar abordagens de processos para avaliação de fornecedores no intuito de identificar possíveis dinâmicas indesejáveis no fornecedor. Após a avaliação, o QLICAR estabelece o *feedback* para os fornecedores garantindo o acompanhamento das melhorias. Os comportamentos de melhorias dentro da empresa fornecedora podem ser revistos caso as avaliações não estejam de acordo com o esperado. Mudanças

Um ponto em que se deve ter atenção é a questão abordada por Purdy, Astad e Safayeni (1994). Tanto a Natura como qualquer outra empresa que possua práticas de avaliação de fornecedor deve tomar cuidado em relação à discrepância entre a visão dos fornecedores e do avaliador. Embora haja consenso na maioria dos indicadores de avaliação, podem existir discrepâncias em relação ao nível de cobrança e a burocracia adotada pela organização avaliadora. Como apresentado na empresa Chemyunion, a busca por melhorias pode atingir um nível onde se estabelece *trade-offs* em relação à avaliação.

Portanto, a avaliação se mostrou como indutora de comportamentos de melhoria contínua relacionadas com as necessidades estratégicas de mercado da empresa focal. Cria-se a necessidade da proatividade nas empresas participantes do programa. Como apresentado por Aoki (2008), essa seria uma das competências para busca da melhoria contínua. A proatividade surge no momento em que a avaliação do QLICAR tira os fornecedores da zona de conforto e apresentam a elas novos indicadores a serem avaliados. Nesse sentido, fornecedores devem também desenvolver seus próprios indicadores de forma a atender o mercado como um todo. Indicadores que possam não ser relevantes para a empresa focal.

(2) Premiação: Nos fornecedores analisados não foi unânime o estímulo apresentado pela prática de premiação do QLICAR. Apenas na Rexam o prêmio anual foi apresentado como um estímulo para a busca por melhorias no fornecedor.

Como apresentado por Krause et al. (1998) as recompensas e reconhecimento devem de alguma maneira promover a dinâmica do programa.

O presente caso apresenta dois fornecedores onde não existem estímulos em relação à premiação. Um dos pontos que se pode levantar é que, como o QLICAR não envolve recompensas financeiras, não existe ao longo do tempo a visão de recompensa com a premiação. Assim, seguindo a linha de Krause et al. (1998), o programa deveria rever a premiação para que se promovam estímulos dinâmicos e constantes. Em um primeiro momento, ter o prêmio pode gerar um grau de satisfação do fornecedor, mas caso essa visão não se sustente através de algum elemento diferencial provavelmente não existirá estímulo para se receber novos prêmios. O caso apresentado foi novamente o da Chemyunion. Até o momento em que a empresa não tinha recebido o prêmio, a busca pelo reconhecimento foi tratada como objetivo da empresa. No entanto, após a premiação, a percepção foi a de que não existiu um benefício em relação ao esforço dispendido na busca pelo atingimento das metas. A premiação formal por si só, nesse caso, não se mostrou como um estímulo posterior pela busca de melhorias.

A premiação apresentou visões distintas entre os fornecedores. A percepção de que ela induz comportamentos de melhoria ficou aquém do que a empresa focal esperava.

(3) Reuniões: A prática de se reunir com fornecedores se apresentou como um meio de se atingir o alinhamento estratégico entre as empresas, um dos princípios da área de operações apresentado por Wheelwright (1984). Como apresentado na empresa Provider, as reuniões permitem que os fornecedores entendam as necessidades da empresa compradora ao mesmo tempo em que a empresa compradora é apresentada às dificuldades do fornecedor. Nesse sentido, as reuniões se apresentam como atividades que possuem o intuito de gerar uma maior confiança entre as partes e induzir a busca por melhorias contínuas nos fornecedores. O discurso apresentado por Johnston et al. (2004) retrata a confiança como responsável por comportamentos colaborativos, que por sua vez, atuam sobre melhorias sobre os resultados operacionais e financeiros da empresa. A confiança surge nas reuniões no momento em que a Natureza apresenta aos fornecedores seu

planejamento estratégico. Da mesma forma, fornecedores Aliança devem apresentar um planejamento que atenda as demandas da Natura. Cria-se assim uma via de mão dupla onde ambos, comprador e fornecedor, possuem conhecimento dos planos estratégicos. Os fornecedores ao perceberem a confiança transmitida a eles apresentam a confiança de forma recíproca e são capazes de buscar melhorias de forma alinhada. Como apresentado por Morgan e Hunt (1994) e Fynes e Voss (2002), relacionamentos bem sucedidos tem como base a confiança mútua entre comprador e fornecedor.

As reuniões, além disso, permitem a troca de informações e conhecimentos entre as empresas. A comunicação aberta permite que problemas sejam identificados de forma rápida e que soluções possam ser tomadas de forma conjunta. Além disso, a confiança adquirida no programa de desenvolvimento permite ainda que os fornecedores busquem inovações e melhoria contínuas com objetivos delimitados, ou seja, alinhados com os interesses da empresa compradora, reduzindo em parte o risco inerente à própria inovação e aceitação do mercado. Como apresentado por Imai (1986), o conceito de melhoria contínua deve envolver tanto a busca por inovações radicais como melhorias incrementais. As reuniões de planejamento estratégico permitem que se foque as inovações em relação à empresa focal. Em um mercado cada vez mais dinâmico é necessário que se inove, mas ao mesmo tempo se diminuam os riscos. O alinhamento facilita o desenvolvimento da mentalidade empreendedora nos fornecedores, permitindo que tanto melhorias contínuas, mas também inovações radicais sejam buscadas

Também resulta da prática de reuniões o comprometimento como forma de integração. Assim, a melhoria de comunicação com os fornecedores podem afetar o desempenho operacional da empresa com o comprometimento das empresas individualmente (PRAHINSKI E BENTON, 2004). No estudo percebe-se que os fornecedores adotam uma postura de responsabilidade em relação ao pleno funcionamento do negócio. Comprometem parte do tempo e recursos na busca pelo aprimoramento de suas operações que possuem efeito na cadeia. Esforços assim que emergem a partir do comprometimento que emerge em boa parte das reuniões entre comprador e fornecedor.



Assim como identificado por Krause e Ellram (2007), os esforços como a ênfase na comunicação, medidas formais de avaliação, *feedback* e envolvimento, são elementos fundamentais no desenvolvimento de fornecedores. As medidas de avaliação, premiação e reuniões podem criar subsídios para que se crie um ambiente ao mesmo tempo de confiança e comprometimento. Esses esforços gerados pela empresa Natura podem ser recompensados na medida em que os fornecedores apresentam desempenhos superiores.

## 6 CONCLUSÃO

A conclusão da pesquisa busca responder a pergunta inicialmente proposta no trabalho com respaldo da literatura e dos dados levantados. A revisão de literatura abordou os conceitos do relacionamento comprador fornecedor, integração de fornecedores, programa de desenvolvimento de fornecedores e as vertentes do comportamento de melhoria contínua.

Após a análise onde se defrontou os dados obtidos com a teoria apresentada, a pergunta de pesquisa a seguir pôde ser respondida:

**“Como o programa de desenvolvimento de fornecedores busca induzir os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores?”**

No contexto geral, caracterizou-se primeiramente o programa de desenvolvimento de fornecedores da Natura, o QLICAR, como um programa estratégico, ou seja, que possui atividades que focam na identificação de insumos críticos e os requisitos para o desenvolvimento dos fornecedores (Krause, 1998). O QLICAR possui o intuito de criar uma base de fornecedores capaz de prover vantagem competitiva e sustentável para a Natura. Os fornecedores são segmentados com relação ao dispêndio da Natura com cada fornecedor, e através de uma divisão, se define as variáveis de relevância dos fornecedores em relação a insumos críticos para o negócio versus a categoria dos produtos (complexidade da categoria que está sendo comprada). Avaliam-se além das questões financeiras, questões como qualidade, logística, inovação, competitividade, impactos socioambientais e relacionamento. Questões prioritárias para a Natura.

Como forma de induzir comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores, o programa QLICAR apresentou três práticas principais que se encontram na literatura em contextos distintos. Foram elas, as avaliações (Prahinski e Benton, 2004), as premiações como forma de reconhecimento (Krause et al., 1998) e as reuniões como forma de estabelecer confiança entre as partes (Fynes e Voss, 2002).

A prática de avaliação de indicadores do programa de desenvolvimento de fornecedores é uma ferramenta da Natura para o monitoramento e acompanhamento dos seus fornecedores. Os critérios de avaliação buscam induzir os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores por meio da apresentação dos indicadores que se mostram aquém do esperado nos fornecedores pela empresa focal. A demonstração clara e objetiva dos pontos onde o fornecedor necessita de melhorias, atreladas às outras práticas do programa, estimulam os fornecedores a atingirem as suas metas e a buscar o nível esperado de avaliação.

As métricas utilizadas na avaliação passam a ser uma das metas dos fornecedores, onde os indivíduos dentro da empresa passam a usar os indicadores estratégicos da avaliação para focar e priorizar as melhorias na empresa. Nesse sentido, os fornecedores passam a mensurar e monitorar os resultados das suas atividades e os impactos sobre as metas e objetivos da empresa. O uso da ferramenta de avaliação do programa de desenvolvimento de fornecedores se apresenta como um complemento para os indicadores já estabelecidos nos fornecedores.

Os fornecedores podem utilizar suas próprias avaliações de desempenho, o que ocorre na maioria das empresas. No entanto, a identificação dos critérios requeridos pelo mercado, ou seja, as necessidades do cliente final são transmitidos pela empresa focal para os fornecedores através do programa de desenvolvimento de fornecedores. É desta forma que a avaliação a partir da empresa focal transmite aos fornecedores uma visão complementar da cadeia. Assim, as melhorias são induzidas para atender a cadeia de suprimentos como um todo, e não apenas as necessidades dos fornecedores.

No entanto, o que se observa é que a avaliação por si só não é capaz de induzir os comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores. É necessário que a avaliação, conforme proposto no conceito de desenvolvimento de fornecedores, atue em conjunto com outras atividades para que os fornecedores sejam induzidos a apresentar comportamentos de melhoria contínua. Assim, como apresentado no presente estudo, as outras atividades que podem ser empregadas de forma

sinérgica com o intuito de induzir comportamentos de melhoria contínua nos fornecedores são as premiações e as reuniões com fornecedores.

A premiação se apresenta como uma atividade de reconhecimento a partir da empresa focal como meio de afirmar o desempenho superior do fornecedor. No presente estudo, como não existe a recompensa financeira, a única forma de gratificação do programa é o reconhecimento na premiação anual realizada pela Natura. A premiação busca atribuir um certificado de qualidade ao fornecedor como reconhecimento pelo seu esforço na busca por melhorias.

Os fornecedores esperam que ao serem premiados por uma empresa reconhecida por sua excelência e grandeza, passem a ter um posicionamento diferenciado no mercado. Porém, caso a empresa focal não possua uma posição de destaque no mercado, sua premiação dentro de um programa de desenvolvimento terá pouco valor para os fornecedores. Portanto, a premiação dentro do programa de desenvolvimento deve servir como motivação para os fornecedores possuírem o *status* de premiado da empresa focal, associado a um diferencial no mercado.

A premiação busca induzir principalmente os gestores das empresas fornecedoras a buscarem melhorias por meio da competição entre empresas. Como apresentado por Hult, Ketchen e Arrfelt (2007), cadeias de suprimento que desenvolvem fortes elementos de cultura de competitividade podem ser capazes de diminuir o efeito do ambiente externo nas suas operações (relacionados à turbulência de mercado). Com a premiação, a empresa focal consegue criar um ambiente competitivo entre seus fornecedores. Os fornecedores passam a olhar não só seus desempenhos, mas também o desempenho de seus concorrentes. As empresas passam a buscar melhorias no intuito de superar o desempenho das empresas concorrentes.

No entanto, a premiação deve ser revista continuamente para ser capaz de sustentar o estímulo de melhoria contínua nos fornecedores. Por se tratar de um reconhecimento pontual, que não envolve valores financeiros, a dinâmica do reconhecimento pode perder valor ao longo do tempo. É necessário que a premiação seja vista no mercado como um diferencial, portanto, é responsabilidade da empresa focal disseminar o nome dos premiados e a importância da sua

premiação. O mercado deve ser capaz de compreender o esforço e o desempenho atingido pelos premiados no programa de desenvolvimento de fornecedores.

Um ponto que pode ser avaliado pela empresa focal é a instauração de recompensas financeiras na premiação ou no atingimento de metas. A pergunta que deve ser analisada é, até que ponto a remuneração motivaria os fornecedores a aportarem investimentos superiores na busca por melhorias em relação ao programa como estabelecido. Em relação à empresa focal, qual ganho (ou perda) com relação à remuneração do fornecedor. Estas questões devem ser levantadas e balanceadas, pois é necessário criar estímulos dinâmicos no reconhecimento do programa de desenvolvimento de fornecedores (Krause et al., 1998).

Já as reuniões com fornecedores são as atividades dentro do programa de desenvolvimento de fornecedores que possuem o objetivo de induzir comportamentos de melhoria nos fornecedores por meio de um relacionamento de confiança. As reuniões se caracterizam pela troca de informações estratégicas entre a empresa focal e a fornecedora assim como a apresentação de problemas que possam ser solucionadas de forma compartilhada.

A Natura apresenta aos seus fornecedores o planejamento estratégico futuro da empresa. Da mesma forma, os fornecedores mais importantes para a empresa, classificados como Aliança, devem apresentar planos para atender a estratégia da empresa focal. A comunicação aberta entre as empresas cria a confiança entre as partes ao mesmo tempo em que se estabelece o comprometimento dos fornecedores em relação à empresa focal. Os fornecedores participantes das reuniões passam a perceber sua importância dentro da cadeia de suprimentos.

As reuniões permitem o alinhamento estratégico entre as empresas, sendo assim, a busca por melhorias nos fornecedores são direcionadas em parte às necessidades da empresa focal. A apresentação nas reuniões dos objetivos da empresa focal permite aos fornecedores compreenderem as necessidades da Natura, e ao mesmo tempo, transmite as expectativas dela em relação aos fornecedores.

Além disso, as reuniões permitem a troca de experiências e melhores práticas. No presente estudo destaca-se a questão das práticas sustentáveis. A Natura, uma empresa reconhecida pelo mercado como detentora de boas práticas na área sócio ambiental, se apresenta como referência para seus fornecedores em relação a essas questões. As reuniões são alternativas que possibilitam os fornecedores a buscarem melhorias baseadas na expertise da Natura.

No entanto, entre os fornecedores, os estímulos apresentados pelo QLICAR foram percebidos de forma distinta, ou seja, as atividades teriam importâncias distintas entre as empresas. Nesse sentido, deve se levar em conta a necessidade de se flexibilizar os programas de desenvolvimento de fornecedores. Como se tratam de relacionamentos entre empresas distintas, cada peculiaridade deve ser levada em consideração ao se estabelecer diretrizes a serem seguidas. Quando se estabelece parâmetros fixos, parte das empresas podem encontrar dificuldades em se adaptar ao programa. Dificuldades essas que podem surgir devido a fatores diversos, como por exemplo, tamanho da empresa, segmento de atuação e grau de maturidade para a melhoria contínua.

Assim sendo, como contribuição do trabalho, apresentou-se uma melhor compreensão das práticas que buscam induzir comportamento de melhoria contínua, contribuindo para que programas estabelecidos assim como programas a serem desenvolvidos possam ser aprimorados e futuros relacionamentos colaborativos possam ser construídos de forma mais robusta. O presente estudo se limita a um caso único, no entanto, como caso crítico (Yin, 2009), traz evidências que podem contribuir para a teoria existente.

Portanto, em um mercado cada vez mais competitivo e inovador, é necessário que os fornecedores sejam capazes de atender os requisitos das empresas compradoras. A responsabilidade pela busca por maior eficiência, novos produtos e processos são compartilhados por todos os membros da cadeia de suprimentos. Como parte desse contexto, o presente estudo apresenta uma perspectiva de como o programa de desenvolvimento de fornecedores pode induzir o comportamento de melhoria contínua nos fornecedores.

Retornando às palavras de Liker e Choi (2004), o relacionamento na cadeia de suprimentos deve chegar a um nível onde os fornecedores sejam estimulados a buscar melhorias, de forma a incorporar rotinas de melhoria contínua em suas atividades. Assim o programa de desenvolvimento de fornecedores através das práticas apresentadas pode ser um meio de se atingir esse nível de relacionamento.

## 7 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO E IMPLICAÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As delimitações identificadas foram os seguintes:

A principal desvantagem do estudo de caso é a falta de validade externa e suas teorias idiossincráticas, ou seja, peculiares (EISENHARDT, 1989), onde é difícil tirar inferências deterministas. Quando se analisa o contexto de apenas uma empresa focal (Natura), o projeto se limita a apresentar resultados de apenas um contexto, no entanto o estudo busca representar um contexto de representividade com relação a programas de desenvolvimento de fornecedores. De forma complementar, o estudo dos comportamentos de melhoria contínua, realizados em fornecedores de um mesmo segmento, cria maior validade no cruzamento de dados, possibilitando uma comparação justa entre empresas.

Uma vertente que pode ser realizada a partir deste estudo é de uma análise longitudinal de empresas que passam por programas de desenvolvimento. Pesquisas futuras podem analisar empresas que não participavam de programas de desenvolvimento, e passam pelos estágios de avaliação e desenvolvimento. A análise poderá contribuir para o aprimoramento de programas de desenvolvimento de fornecedores.

Finalmente o estudo desenvolvido abre espaço para a realização de estudos que abordem a utilização de técnicas quantitativas como a de *survey*, que poderão captar resultados mais abrangentes relacionados ao comportamento de melhoria contínua e desenvolvimento de fornecedores. O uso de técnicas complementares poderá trazer maior robustez aos resultados encontrados.



## 8 REFERÊNCIAS

- ANAND, G., WARD, P. T., TATIKONDA, M. V., & SCHILLING, D. A. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27(6), 444-461. 2009.
- BESSANT, J., CAFFYN, S., & GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77. 2001.
- BOYER, K.K., LEWIS, M.W. Competitive priorities: Investigating the need for trade-offs in operations strategy. *Production and Operations Management* 11, 9–20. 2002.
- CARR, A. S., & KAYNAK, H. Communication methods , information sharing , supplier development and performance An empirical study of their relationships. *International Journal of Operations & Production Management*. 2007.
- CHAN, F., & KUMAR, N. Global supplier development considering risk factors using fuzzy extended AHP-based approach. *Omega*, 35(4), 417-431. 2007.
- CHOI, T. Y., & HARTLEY, J. L. An exploration of supplier selection practices across the supply chain. *Journal of Operations Management*, 14, 333-343. 1996.
- CHOI, T. Y.; WU, Z. (2009) “Triads in Supply Networks: Theorizing Buyer-Supplier-Supplier Relationships”. *Journal of Supply Chain Management*. Vol. 45, n. 1. 2009.
- CHOPRA, S. E SODHI, M. Managing Risk To Avoid Supply Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*, Vol.46 n° 1. 2004.
- CLARK, K.B. AND FUJIMOTO, T. Product Development Performance: Strategy, Organization, Management in the World Auto Industry, *Harvard Business School Press*, Boston, MA. 1991.
- CORRÊA (2010) Gestão e redes de suprimento – Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. Editora Atlas, São Paulo, SP. 2010.
- EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 , 4, 532–550. 1989.

- EISENHARDT, K. M. AND J. MARTIN “Dynamic capabilities: What are they?” *Strategic Management Journal* 21 (Oct-Nov (special issue)): 1105-1121. 2000.
- ELLEGAARD, C. The impact of relational assumptions on the task of influencing suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(3), 131–140. 2006.
- FERDOWS, K., A. DE MEYER. Lasting improvements in manufacturing performance: In search of a new theory. *Journal of Operations Management* 9(2): 168–184. 1990.
- FLYNN, B. & FLYNN, J. An exploratory study of the nature of cumulative capabilities. *Journal of Operations Management*, 22(5), 439-457. 2004.
- FLYNN, B. B., HUO, B., & ZHAO, X. The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71. 2010.
- FROLICH, M.T., WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management* 19 (2), 185–200. 2001.
- FYNES, B., & VOSS, C. The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(6), 589-613. 2002.
- FYNES, B., VOSS, C., & BÚRCA, S. D. The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 6-19. doi:10.1108/01443570510572213. 2005
- HAKANSSON, H. AND B. WOOTZ. Supplier Selection in an International Environment. An Experimental Study. *Journal of Marketing Research*. Vol 12 (February). 46-51. 1975.
- HANFIELD, R., PETERSEN, K., COUSINS, P., & LAWSON, B. An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(2), 100-126. 2009.

- HARLAND, C. M. Supply Chain Management: Relationships, Chains and Networks. *British Journal of Management*, 7: S63–S80. 1996.
- HARLAND, C. M. Supply chain operational performance roles. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 8, n. 2, p. 70-78, 1997.
- HARLAND, C., BRENCHLEY, R., WALKER, H. Risk in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Volume 9, Issue 2, 51-62. 2003.
- HAHN, C K, WATTS, C A AND KIM, K Y. The supplier development program: a conceptual model. *International Journal of Purchasing and Material Management*. 26 (2) 2-7. 1990.
- HALD, K. S., & ELLEGAARD, C. Supplier evaluation processes : the shaping and reshaping of supplier performance. *International Journal of Operations & Production Management*. 2010.
- HOLCOMB, T. R., & HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing, *Journal of Operations Management*, Volume 25, Issue 2, March 2007, Pages 464-481. 2007.
- HULT, G. T. M., KETCHEN, D. J. AND ARRFELT, M. Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28: 1035–1052. 2007.
- HUMPHREYS, P. K., LI, W. L., & CHAN, L. Y. The impact of supplier development on buyer-supplier performance. *Omega*, 32, pp.131-143. 2004.
- IMAI, M. Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success, Random House, New York, NY. 1986.
- JOHNSTON, D. A. ET AL. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 23-38. 2004.
- JOHNSTON, D. A., & KRISTAL, M. M. The climate for co-operation: buyer-supplier beliefs and behavior. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(9), 875-898. 2008.

- JØRGENSEN, F., BOER, H., & GERTSEN, F. Jump-starting continuous improvement through self-assessment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(10), 1260-1278. 2003.
- JØRGENSEN, F., BOER, H., & LAUGEN, B. T. CI Implementation: An Empirical Test of the CI Maturity Model. *Creativity and Innovation Management*, 15(4). 2006.
- JUTTNER, U. Supply chain risk management. *International Journal of Logistics Management* 16 (1), 120–141. 2005.
- KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61 (5), 109-117. 1983.
- KRAUSE, D. R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. *Journal of Operations Management*, 17(2), 205-224. 1999.
- KRAUSE, D. R., & ELLRAM, L. M. Success factors in supplier development. *International Journal Of Physical Distribution*, 27(1), 39-52. 1997.
- KRAUSE, D. R., HANDFIELD, R. B., & SCANNELL, T. V. An empirical investigation of supplier development: reactive and strategic processes. *Journal of Operations Management*. 1998
- LAI, J.M. Knowing who you are doing business with in Japan: a managerial view of Keiretsu and Keiretsu business groups, *Journal of World Business*, Vol. 34 No. 4, pp. 423-48. 1999
- LEENDERS, M.R. "Supplier development", *Journal of Purchasing*, Vol. 24, pp. 47-62. 1966.
- LIKER, J. K., & CHOI, T. Y. Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*. 2004.
- LYLES, M.A. Formulating strategic problems: empirical analysis and model development. *Strategic Management Journal* 2 (1), 61–75. 1981.

MATOOK, S., LASCH, R., & TAMASCHKE, R. Supplier development with benchmarking as part of a comprehensive supplier risk management framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(3), 241-267. 2008.

MEREDITH, J., D. MCCUTCHEON, J. HARTLEY. Enhancing competitiveness through the new market value equation. *International Journal of Operations and Production Management* 14(11) 7–22. 1994.

MODI, S.B., MABERT, V.A. Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer, *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 42-64. 2007.

MONCZKA, R.M., TRENT, R.J. Evolving sourcing strategies for the 1990s. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 21 5 , 4–12. 1991.

Morgan, J. New survey finds big gap between rhetoric and reality. *Purchasing* 130 (22), 10–11. 2001.

NARASIMHAN, R., KIM, S.W. Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms. *Journal of Operations Management* 20 (3), 303–323. 2002.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2004. Disponível em: <[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2004\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2004_portugues.pdf)>. Acessado em 10 mar. 2011a.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2005. Disponível em: <[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2005\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2005_portugues.pdf)>. Acessado em 10 mar. 2011b.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2006. Disponível em: <[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2006\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2006_portugues.pdf)>. Acessado em 10 mar. 2011c.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2007. Disponível em:

<[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2007\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2007_portugues.pdf)>. Acessado em 10 mar. 2011d.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2008. Disponível em:

<[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2008\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2008_portugues.pdf)>. Acessado em 10 mar. 2011e.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2009. Disponível em:

<[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2009\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2009_portugues.pdf)>. Acessado em 10 mar. 2011f.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2010. Disponível em:

<<http://natura.foinvest.com.br/ptb/3718/RA2010.pdf>>. Acessado em 10 mar. 2011g.

NATURA, Natura Cosméticos. Relatório anual 2011. Disponível em: <

[http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura\\_ra\\_site/arquivos/ra\\_2011\\_portugues.pdf](http://scf.natura.net/relatorios/2011/abertura_ra_site/arquivos/ra_2011_portugues.pdf)

>. Acessado em 10 mar. 2011g.

NATURA, Natura Cosméticos. Europe NDRS. Disponível em:

<<http://natura.foinvest.com.br/ptb/s-17-ptb-2011.html>>. Acessado em 10 mar. 2011h.

NELSON, D., R. MAYO, AND P.E. MOODY. Powered by Honda: Developing Excellence in the Global Enterprise, Wiley, New York, NY. 2008.

QLICAR. Manual V2.0. Natura Cosméticos, Cajamar, SP, 2011.

PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. *Journal of Operations Management*, 22(5), 459-487. 2004.

PENG, D., SCHROEDER, R., & SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of Operations Management*, 26(6), 730-748. 2008.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. The external control of organizations: a resource dependence perspective. Stanford: Stanford University Press, 2003.
- PRAHINSKI, C., BENTON, W.C. Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management* 22, 39–62. 2004.
- PRIMO, M., ANDRE, M., DOOLEY, K., & RUNGTUSANATHAM, M. J. Manufacturing firm reaction to supplier failure and recovery. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(3), 323-341. 2007.
- PURDY, L., ASTAD, U., SAFAYENI, F. Perceived effectiveness of the automotive supplier evaluation process. *International Journal of Operations and Production Management* 14 (6), 91–103. 1994.
- REVISTA EXAME. “Melhores e mais baratos”. 5 Out. 2011, Pg. 123. 2011.
- RIJNDERS, S., & BOER, H. A typology of continuous improvement implementation processes. *Knowledge and Process Management*, 11(4), 283-296. 2004
- ROBICHEAUX, R.A. AND COLEMAN, J.E. The structure of marketing channel relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 1, pp. 38-51. 1994.
- SAKO, M. Supplier development at Honda , Nissan and Toyota : comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13(2), 281-308. 2004.
- SAVOLAINEN, T. I. Realizing competitive advantages Cycles of continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1203-1222. 1999.
- SCHMENNER, R. W., M. L. SWINK. On theory in operations management. *Journal of Operations Management* 17(1): 97–113. 1998.
- ROBINSON, A. G., & SCHOROEDER, D. M. Training , continuous improvement , and human relations : The U . S . TWI programs and the Japanese management style. *California Management Review*. 35, 2. 1993.

SCHROEDER, R. G., SHAH, R., & XIAOSONG PENG, D. The cumulative capability 'sand cone' model revisited: a new perspective for manufacturing strategy. *International Journal of Production Research*, 49(16), 4879-4901. 2011.

SCHONBERGER, R.J. The transfer of Japanese manufacturing management approaches to US industry. *Academy of Management Review* 7, 479–487. 1982.

SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A., & WHITE, S. C. Measuring the Performance of Suppliers : An Analysis of. *Journal of Supply Chain Management*, 29-41. 2002.

SLOVIC, P. Perception of Risk. *Science*, 236(4799), 280-285. 1987.

TEECE, D., G. PISANO, AND A. SHUEN. “Dynamic capabilities and strategic management.” *Strategic Management Journal* 18: 509-533. 1997.

VACHON, S., HALLEY, A., & BEAULIEU, M. Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers. *International Journal of Operations & Production Management*. 2009.

VERGARA, S. C. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERMA, R. An Analysis of the Supplier Selection Process. *International Journal of management Science*, 26(6). 1998.

VOSS, C., TSIKRIKTSIS, N. AND FROHLICH, M. “Case research: case research in operations management”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 22 No. 2, pp. 195-219. 2002.

WATTS, C.A., HAHN, C.K. Supplier development programs: an empirical analysis. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29 (2) , 11–17. 1993.

WHEELWRIGHT. Manufacturing Strategy: Defining the missing link. *Strategic Management*, 5(1), 77-91. 1984.

WILHELM, M. M. Managing cooperation through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7-8), 663-676. 2011.



YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, London. 2009.

ZOLLO, M., WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science* 13 (3), 339–351. 2002

ZSIDISIN, G. A. A grounded definition of supply risk. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9, 217-224. 2003A.

ZSIDISIN, G. A. Managerial Perceptions of Supply Risk. *The Journal of Supply Chain Management*, (January), 14-26. 2003B.

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*, 34(5), 397-413. 2004.

## 9 APÊNDICE A

### 9.1 Protocolo de estudo da empresa focal

A) Apresentação do pesquisador e sua instituição. A intenção do contato. As formas de registro dos dados e necessidade de omissão de qualquer tipo de informação.

B) Apresentar o objetivo do projeto e os principais temas do trabalho (desenvolvimento de fornecedores e comportamento de melhoria contínua)

C) Apresentar o questionário semi-estruturado:

- O que é o programa QLICAR?
- Como é o processo de desenvolvimento?
- Quais empresas podem participar quais os requisitos?
- Quais as ações realizadas no programa?
- Como é escolhido o fornecedor, quais critérios ele deve anteder?
- De que forma o programa atende as necessidades da Natura
- De que forma ele estimula a melhorias contínuas nos fornecedores
- Quais indicadores avaliados
- Qual o diferencial do programa da Natura

D) Apresentar o *framework* de comportamento de melhoria contínua e questionar como as atividades do programa QLICAR estimulam cada comportamento (caso ocorra).

E) Apresentar o modelo teórico de Krause et. al (1998) e verificar a compatibilidade com o QLICAR.

### 9.2 Protocolo de estudo dos fornecedores

A) Apresentação do pesquisador e sua instituição. A intenção do contato. As formas de registro dos dados e necessidade de omissão de qualquer tipo de informação.

B) Apresentar o objetivo do projeto e os principais temas do trabalho (desenvolvimento de fornecedores e comportamento de melhoria contínua)

C) Apresentar o questionário semi-estruturado:

- O que é o QLICAR?
- Quais são as atividades do QLICAR?
- Quais atividades são realizadas na empresa para atender o programa QLICAR

D) Apresentar o *framework* de comportamento de melhoria contínua de Bessant et al. (2001) e questionar quais comportamentos estão presentes na empresa

E) Dos comportamentos identificados questionar quais foram desenvolvidos motivadas pelo QLICAR.

F) Nos comportamentos identificados, questionar sobre as atividades do QLICAR responsáveis pelo desenvolvimento dos comportamentos de melhoria contínua.

## 10 ANEXO B

Dados relevantes da Natura em 2011 (NATURA, 2012):

### Econômicos

- A receita líquida da Natura alcançou R\$ 5.591 milhões, com crescimento de 8,9%.
- Attingiu-se um Ebitda de R\$ 1.425 milhões, margem Ebitda de 25,5%, e lucro líquido de R\$ 830 milhões, margem de 14,9%.
- As Operações Internacionais apresentaram crescimento vigoroso de 40% da receita líquida em moeda local ponderada (35,4% em reais), e já representam 9% do negócio.
- Realizou-se o maior investimento da história da empresa. Destinou-se R\$ 350 milhões (Capex) a projetos de produção, logística e tecnologia.
- Instabilidades nas operações em função da mudança de sistemas de captação, associadas a um ritmo de crescimento econômico menor do País e do setor fez que a empresa crescesse menos do que havia projetado.

### Ambientais

- Lançamento do Programa Amazônia que tem como meta gerar cerca de R\$ 136 milhões em volume de negócios na região em 2012.
- Realização do primeiro inventário da água considerando abordagem de Pegada Hídrica, que servirá de diagnóstico e base para elaboração de nova política de gestão da água.
- Aplicação da nova metodologia para a seleção de fornecedores que considera, além de critérios como preço, qualidade e logística, os impactos sociais e ambientais.
- Redução de 25,4% das emissões relativas de GEE de 2006 a 2011. A meta é atingir 33% de redução em 2013.
- Não foi atingido as metas de redução de consumo de água e de geração de resíduos por unidade faturada.

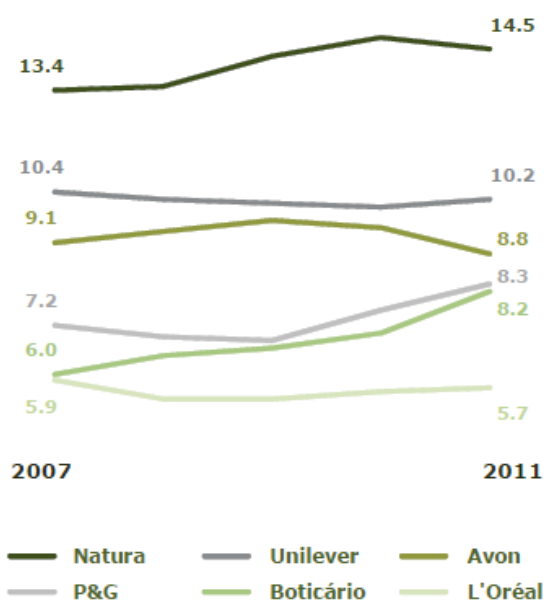
## Sociais

- A qualidade das relações com os principais públicos de relacionamento ficou aquém do desejado. Registro de queda de 73% para 70% no clima organizacional do público interno. A lealdade de CNs e CNOs também caiu, totalizando 19% e 24%, respectivamente.
- Criação de um modelo comercial inovador e empreendedor no México. Nos primeiros seis meses registrou-se mais de 50% de crescimento do canal.
- Início de um importante programa de desenvolvimento de líderes que incluir os 600 principais gestores da Natura no Brasil e nas Operações Internacionais.
- O Programa Trilhas tornou-se uma política pública que será levada a mais de 3 milhões de alunos em 2012, em parceria com o Ministério da Educação.
- Arrecadação de R\$ 8,4 milhões no Programa Crer para Ver, valor abaixo da meta de R\$ 13 milhões a que foi proposto atingir.

## Market Share da Natura

### Major Players in Brazil

(Euromonitor)



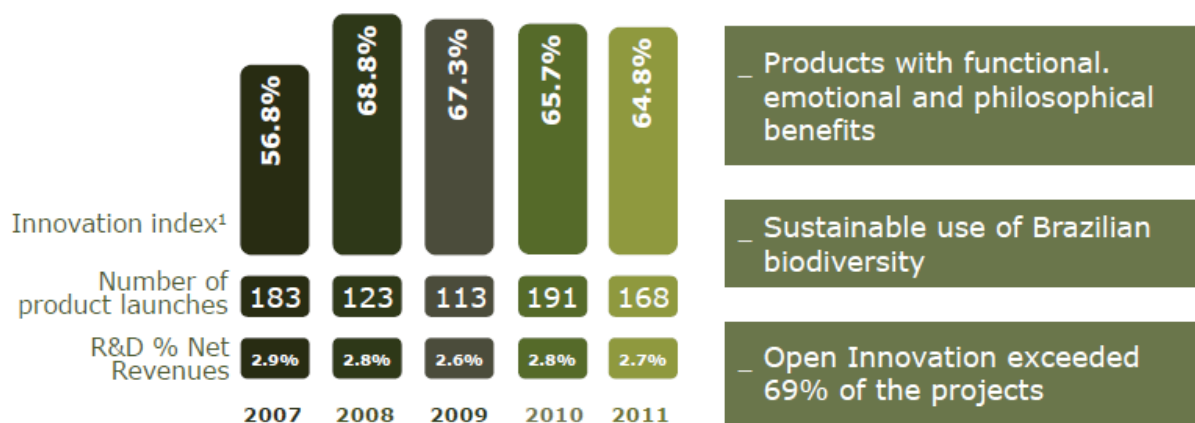
### Natura

(Euromonitor)



**Figura 20** Evolução do Market share da Natura 2007-2011  
Fonte: NATURA (2012)

## Lançamento de produtos nos últimos anos



\_ Innovation index 1T12 stood at 67.0% in 1Q12 (62.6% in 1Q11);

\_ Investments in R&D in 1Q12 corresponded to 3.0% of Net Revenues (2.8% in 1Q11).

<sup>1</sup> produtos lançados nos últimos 24 meses como porcentagem na receita da empresa

**Figura 21** Lançamento de produtos nos últimos de 2007-2011

Fonte: Natura 2012



## Key Brands

## Main Competitors

		1º	2º
Children Care		Johnson & Johnson	Procter and Gamble
Anti - Wrinkles		Avon	NIVEA
Body		Hypermarcas	NIVEA
Facial Make Up		Avon	O Boticário
Men's grooming		Procter and Gamble	Unilever
Hair		L'Oreal	Unilever
Sunscreen		Johnson & Johnson	NIVEA
Deodorant		Unilever	Avon
Fragrances		O Boticário	Avon
Oils		Colgate	Unilever
Soaps		Unilever	Bertin

**Figura 22** Produtos Natura e seus concorrentes  
**Fonte:** Natura (2011b)