

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUIZ HENRIQUE COSTA RIBEIRO LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE FORNECEDORES NA GESTÃO DE
COMPRAS: um estudo de caso no setor de bebidas não alcoólicas**

Recife
2025

Luiz Henrique Costa Ribeiro Lima

**A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE FORNECEDORES NA GESTÃO DE
COMPRAS: um estudo de caso no setor de bebidas não alcoólicas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como
requisito parcial para obtenção ao título de
Bacharel em Administração, sob orientação do
Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura.

Recife
2025

Catalogação na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB-4/2116

Lima, Luiz Henrique Costa Ribeiro.

L732i A importância da seleção de fornecedores na gestão de compras:
um estudo de caso no setor de bebidas não alcoólicas / Luiz Henrique
Costa Ribeiro Lima. - Recife, 2025.

42 f. : il. color.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Ana Lúcia Neves de Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) –
Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2025.

Inclui bibliografia.

1. Gestão de compras. 2. Seleção de fornecedores. 3. Eficiência
empresarial. I. Moura, Ana Lúcia Neves de. II. Faculdade Damas da
Instrução Cristã. III. Título

658 CDU (22. ed.)

FADIC(2025.1- 015)

Luiz Henrique Costa Ribeiro Lima

**A IMPORTÂNCIA DA SELEÇÃO DE FORNECEDORES NA GESTÃO DE
COMPRAS: um estudo de caso no setor de bebidas não alcoólicas**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à
Faculdade Damas da Instrução Cristã, como
requisito parcial para obtenção ao título de
Bacharel em Administração

Defesa Pública em Recife, __ de junho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura

Professor Convidado: Prof. Dr. Gustavo Henrique de Aragão Ferreira

AGRADECIMENTOS

A conclusão deste trabalho representa não apenas o encerramento de uma etapa acadêmica, mas também a soma de esforços, incentivos e aprendizados construídos ao longo da minha jornada na graduação.

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças nos momentos difíceis, sabedoria nas decisões e perseverança diante dos desafios.

À minha orientadora, Profa. Dra. Ana Lúcia Neves de Moura, expresso minha profunda gratidão pela orientação dedicada, pela generosidade em compartilhar conhecimento e por todo o apoio durante a construção deste trabalho. Sua escuta atenta e suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Aos professores da Faculdade Damas, obrigado pelo conhecimento transmitido e pelo exemplo de comprometimento com a educação.

À minha namorada, Natalia Sobral, minha eterna gratidão pelo apoio incondicional, pela paciência, incentivo e por estar ao meu lado em todos os momentos desta caminhada. Sua presença foi essencial para que eu mantivesse o foco e a motivação durante a elaboração deste trabalho.

Aos meus colegas de curso, pela troca de experiências, companheirismo e apoio mútuo ao longo desses anos. Em especial, àqueles que compartilharam comigo as angústias e alegrias da reta final da graduação.

Aos meus familiares, que foram meu alicerce em todos os momentos. Agradeço pelo apoio incondicional, pelas palavras de incentivo e pela compreensão diante das ausências necessárias.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. Cada gesto de apoio fez a diferença na concretização deste objetivo.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a importância da seleção de fornecedores para a eficácia da gestão de compras. A gestão de compras desempenha um papel estratégico na eficiência e competitividade das empresas, sendo a seleção de fornecedores um fator essencial para otimizar custos, garantir qualidade e reduzir riscos operacionais. Para isso, foi realizado um estudo de caso sobre a Bebidas Premium Ltda., empresa do setor de bebidas não alcoólicas, a partir de uma pesquisa documental no site da empresa e em documentos e relatórios institucionais que retratam a sua política de seleção de fornecedores. Os resultados evidenciaram que a empresa adota critérios rigorosos na escolha de fornecedores, priorizando qualidade, conformidade regulatória, sustentabilidade e confiabilidade logística. A análise demonstrou que a seleção estratégica de fornecedores impacta diretamente o cumprimento de prazos, a disponibilidade de materiais e a eficiência operacional, promovendo uma gestão de compras mais eficaz. Conclui-se que práticas estruturadas na seleção de fornecedores são determinantes para a competitividade e sustentabilidade empresarial.

Palavras-chave: gestão de compras; seleção de fornecedores; eficiência operacional.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the importance of supplier selection for the effectiveness of procurement management. Procurement management plays a strategic role in the efficiency and competitiveness of companies, with supplier selection being an essential factor for optimizing costs, ensuring quality, and reducing operational risks. A case study was conducted on Bebidas Premium Ltda., a company in the non-alcoholic beverage sector, through a documentary research on the company's website and in institutional documents and reports that reflect its supplier selection policy. The results highlighted that the company adopts strict criteria when choosing suppliers, prioritizing quality, regulatory compliance, sustainability, and logistical reliability. The analysis demonstrated that strategic supplier selection directly impacts the fulfillment of deadlines, material availability, and operational efficiency, promoting more effective procurement management. It is concluded that structured practices in supplier selection are decisive for business competitiveness and sustainability.

Keywords: procurement management; supplier selection; operational efficiency.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A Importância da Gestão de Compras nas Organizações	12
Gráfico 1 - Distribuição geográfica (%) das empresas brasileiras da indústria de bebidas não alcoólicas em 2024	26
Gráfico 2 - Desempenho recente do número de empregos e capacidade ociosa da indústria brasileira de bebidas não alcoólicas: 2018 a 2022	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CNI	Confederação Nacional da Indústria
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> (Planejamento de Recursos Empresariais)
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IoT	Internet das Coisas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Organização Internacional de Normalização)
JIT	<i>Just in Time</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i> (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TCO	<i>Total Cost of Ownership</i> (Custo Total de Propriedade)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestão da Qualidade Total)
VRIO	<i>Value, Rarity, Imitability, Organization</i> (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.2	Objetivos.....	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	Estrutura do trabalho	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	A gestão de compras como fator estratégico na eficiência operacional.....	12
2.1.1	Conceito e caracterização da gestão de compras	12
2.1.2	O caráter estratégico da gestão de compras.....	15
2.2	Seleção de fornecedores e seus impactos na cadeia de suprimentos	19
2.2.1	Critérios para seleção de fornecedores.....	21
2.3	Caracterização do setor de bebidas.....	25
3	MÉTODO	28
4	RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1	Descrição do caso: Bebidas Premium Ltda.....	30
4.2	Principais critérios usados na escolha de fornecedores e como isso afeta a organização	31
4.3	Avaliação do impacto da seleção de fornecedores no cumprimento de prazos e na disponibilidade de materiais	35
5	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

A gestão de compras envolve os processos e estratégias destinadas a garantir a aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento da organização, de forma alinhada aos objetivos organizacionais (Kotabe; Mol, 2006).

A crescente ênfase em sustentabilidade e inovação no setor tem levado as empresas a incorporarem critérios de sustentabilidade e adotarem novas tecnologias em suas políticas e práticas de compras. Com isso, não apenas as organizações atendem às demandas regulatórias, mas também fortalecem sua reputação e criam valor de longo prazo (Pagell; Wu, 2009; Seuring; Müller, 2008).

Entre as atividades que integram a gestão de compras, está a escolha dos fornecedores. A seleção de fornecedores é uma decisão estratégica que pode contribuir para a mitigação de riscos, a redução de custos e a criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos (González-Benito, 2010).

A seleção de fornecedores pode impactar, assim, a estabilidade e eficiência operacional (Christopher, 2016; Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2018), reduzir a exposição a falhas e desvios de qualidade (Manuj; Mentzer, 2008), bem como acelerar o desenvolvimento de novos produtos e melhorar a adaptabilidade da cadeia de suprimentos (Kotabe; Mol, 2006), entre outros.

Para atender as demandas do mercado e da sociedade em relação a práticas mais sustentáveis e em função do crescente desenvolvimento tecnológico, as empresas têm reavaliado seus critérios de seleção, priorizando fornecedores que ofereçam soluções sustentáveis e inovadoras, além de apenas preços competitivos. Com isso, entender como esses fatores interagem e afetam a eficácia da gestão de compras e a rentabilidade empresarial é essencial para a construção de estratégias de fornecimento mais eficazes (Pagell; Wu, 2009; Seuring; Müller, 2008).

Dentre os diversos segmentos de negócios, destaca-se neste estudo o setor de bebidas. O setor de bebidas caracteriza-se por sua alta competitividade e dinamicidade (Checklist Fácil, 2024; CIAL DNB, 2024). Isso exige um gerenciamento de compras atento e estratégico, capaz de garantir qualidade e custos competitivos. Dessa forma enfrenta desafios constantes em sua gestão, especialmente no que se refere à gestão de fornecedores.

Assim, a partir desse contexto, a pergunta central que norteia esta pesquisa é: qual a importância da seleção de fornecedores para a eficácia da gestão de compras? Para tanto será

analisado o caso de uma empresa no setor de bebidas não alcoólicas, com sede na Europa e unidades no Brasil. Para resguardar o anonimato da empresa, neste estudo será adotado o nome fictício Bebidas Premium Ltda.

1.1 Justificativa

Este estudo se justifica por sua relevância prática e teórica em um mercado altamente competitivo, como o setor de bebidas, onde a seleção de fornecedores desempenha um papel estratégico crucial para a eficácia da gestão de compras (Stek; Schiele, 2021; Mendes; Oliveira, 2023).

A escolha criteriosa de fornecedores pode impactar diretamente a organização das compras, a qualidade dos insumos, a confiabilidade das entregas e a capacidade de inovar, fatores essenciais para o desempenho eficiente da operação e a competitividade das empresas.

Conforme afirmam Monczka *et al.* (2016 *apud* Christopher, 2016), uma gestão bem estruturada de fornecedores aprimora as negociações, assegura a qualidade dos insumos e reduz custos, tornando-se um elemento essencial para a competitividade.

No cenário atual de volatilidade econômica, uma seleção estratégica de fornecedores pode melhorar a eficiência operacional e otimizar os processos de compras, como indicado pelos dados da McKinsey, que destacam a importância de uma gestão eficiente para a redução de custos e o aumento da flexibilidade organizacional (De La Boulaye; Riedstra; Spiller, 2017).

No caso de empresas como a Bebidas Premium Ltda., uma gestão eficaz na escolha de fornecedores é fundamental para garantir a continuidade dos processos, otimizar os estoques e fortalecer a competitividade.

Os resultados da pesquisa podem não só contribuir para a literatura sobre gestão de compras no setor de bebidas, mas também oferecer *insights* para que gestores aprimorem suas práticas de seleção de fornecedores, tornando sua gestão de compras mais eficiente e estratégica.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analizar a importância da seleção de fornecedores para a eficácia da gestão de compras.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) descrever a história e estrutura organizacional da Bebidas Premium Ltda.;
- b) identificar os critérios usados pela Bebidas Premium Ltda. na escolha de fornecedores;
- c) analisar como os critérios adotados na escolha de fornecedores da Bebidas Premium Ltda. afeta a organização das compras;
- d) avaliar como a seleção de fornecedores na Bebidas Premium Ltda. pode influenciar no cumprimento de prazos e na disponibilidade de materiais.

1.3 Estrutura do trabalho

O primeiro capítulo introduz o tema da pesquisa, abordando a contextualização do problema, a justificativa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, trazendo conceitos fundamentais sobre a gestão de compras, a seleção de fornecedores e seu impacto na cadeia de suprimentos, além de uma caracterização do setor de bebidas.

O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento da pesquisa, especificando a abordagem utilizada, os métodos de coleta e análise dos dados, bem como as limitações do estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos a partir da análise dos dados, discutindo os principais critérios adotados na seleção de fornecedores e seus impactos na organização das compras, no cumprimento de prazos e na disponibilidade de materiais.

O quinto e último capítulo traz as considerações finais, destacando os resultados do estudo, as principais contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo aborda a literatura sobre a gestão de compras, destacando sua importância estratégica, práticas contemporâneas e modelos teóricos que embasam a tomada de decisão nas organizações nessa área, com destaque ao processo de seleção de fornecedores e seus impactos na cadeia de suprimentos. Por fim, é feita uma breve caracterização do segmento de bebidas não alcoólicas no Brasil.

2.1 A gestão de compras como fator estratégico na eficiência operacional

Nesta seção é caracterizada a gestão de compras, bem como descrito como essa área ganha um status estratégico, destacando-se como vantagem competitiva organizacional.

2.1.1 Conceito e caracterização da gestão de compras

A gestão de compras pode ser definida como um conjunto de processos e estratégias destinadas a garantir a aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento da organização, de forma alinhada aos objetivos corporativos. Essa definição vai além do simples ato de comprar, abrangendo atividades como seleção de fornecedores, negociação de contratos, análise de riscos e gestão de relacionamento com parceiros estratégicos (Kotabe; Mol 2006).

Figura 1 - A Importância da Gestão de Compras nas Organizações



Fonte: Adaptado de Gestão Empresarial Blog. Disponível em:

<https://www.gestaoempresarial.com/artigos/gestao-de-compras-nas-organizacoes>. Acesso em: 15 fev. 2025.

A seleção de fornecedores é um processo essencial para a gestão de compras, pois impacta diretamente a qualidade, o custo e a eficiência operacional da empresa. Essa etapa envolve a identificação e avaliação de fornecedores com base em critérios como qualidade dos produtos e serviços, preço competitivo, prazo de entrega e confiabilidade. É necessária uma análise detalhada do histórico e certificação dos fornecedores, garantindo que estejam em conformidade com padrões regulatórios e boas práticas de mercado (Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2018).

A negociação de contratos é uma etapa fundamental para garantir condições favoráveis na aquisição de bens e serviços. Esse processo inclui discussões sobre preços, prazos de pagamento e condições de fornecimento, visando obter os melhores termos possíveis para a empresa (Kotabe; Mol, 2006).

A gestão de riscos também faz parte do processo de gestão de compras, pois permite antecipar e mitigar impactos negativos relacionados aos fornecedores. A análise de riscos envolve a identificação de possíveis ameaças operacionais, financeiras e estratégicas que possam comprometer o desempenho da empresa. A gestão de relacionamento com fornecedores é um fator determinante para a sustentabilidade e crescimento do negócio. Monitorar continuamente o desempenho dos fornecedores permite identificar oportunidades de melhoria e garantir o cumprimento dos acordos estabelecidos (González-Benito, 2010).

Dito isso, é importante compreender que o conceito de gestão de compras evoluiu substancialmente ao longo das últimas décadas, refletindo as transformações no ambiente empresarial e as crescentes demandas do ambiente por eficiência, inovação e sustentabilidade.

No contexto atual, a eficiência é alcançada, principalmente, por meio da digitalização e automação dos processos, utilizando tecnologias como inteligência artificial (IA) e Internet das Coisas (IoT), como será abordado na próxima subseção. Essas tecnologias permitem que as empresas otimizem recursos e reduzam custos operacionais (Estadão, 2023).

A inovação, por sua vez, desempenha um papel crucial ao abrir espaço para a criação de novos produtos, serviços e modelos de negócios que atendam às demandas do mercado. Empresas como a Siemens e a Tesla exemplificam como a aplicação de inovação tecnológica pode redefinir setores inteiros, promovendo soluções ambientalmente responsáveis e de alta performance (Empreenda MS, 2023).

Já a sustentabilidade não é mais apenas um requisito regulatório, mas uma estratégia essencial para a competitividade. Organizações têm investido em práticas como logística reversa e uso de energia renovável, promovendo impacto positivo tanto no meio ambiente quanto na percepção de valor pelos consumidores (Estadão, 2023; iBlue Marketing, 2023).

Esse cenário revela que a integração entre eficiência, inovação e sustentabilidade não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica para que empresas prosperem em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e interconectado.

Através de práticas como auditorias regulares, análise de *due diligence* (diligência devida) e a implementação de estratégias como a Gestão da Qualidade Total (TQM), as empresas asseguram que seus fornecedores e processos atendam aos requisitos de qualidade e regulamentação. A qualidade nos processos de compras é alcançada por meio de auditorias internas e externas, além de ferramentas como o ciclo Planejar, Executar, Verificar e Agir (PDCA), que ajudam a identificar falhas e melhorar continuamente os processos. Empresas que adotam essas práticas conseguem oferecer produtos e serviços com maior valor agregado, garantindo a fidelização de clientes e vantagem competitiva (Cavalcanti, 2024).

A conformidade regulatória exige uma análise criteriosa de fornecedores, incluindo revisões de documentação, certificações e auditorias. A *due diligence*, que avalia aspectos éticos, ambientais e legais dos fornecedores, é uma ferramenta fundamental para identificar e mitigar riscos, promovendo uma cadeia de suprimentos alinhada às normativas vigentes e aos valores organizacionais (Mello, 2023).

Além de garantir a conformidade e a qualidade, essas práticas fortalecem a reputação da empresa e a tornam mais resiliente a riscos operacionais e reputacionais. Uma gestão de compras robusta também promove economia de custos, otimização de processos e integração entre os setores, consolidando a sustentabilidade e eficiência da organização (Mello, 2023; Cavalcanti, 2024).

O conceito de gestão de compras também está cada vez mais associado à criação de redes colaborativas entre empresas. Segundo Lambert e Cooper (2000), as redes colaborativas proporcionam maior visibilidade ao longo da cadeia de suprimentos, permitindo que todos os envolvidos compartilhem informações críticas, como previsões de demanda e planos de produção. A colaboração em redes permite às empresas compartilharem informações, tecnologias e boas práticas, promovendo ganhos mútuos. Ao estabelecer relacionamentos de longo prazo com fornecedores confiáveis, as organizações conseguem alinhar suas operações às demandas do mercado e às regulamentações.

Além disso, práticas como co-desenvolvimento de produtos e processos ajudam a impulsionar a inovação. Embora as redes colaborativas ofereçam inúmeros benefícios, sua implementação exige investimentos em tecnologia, treinamento e governança. Ferramentas como sistemas de gestão integrada (ERP) e plataformas de monitoramento de fornecedores são

fundamentais para o sucesso dessas redes. Além disso, é necessário estabelecer uma cultura de confiança e transparência entre os participantes da cadeia de suprimentos (Mello, 2023).

A literatura também sugere que a gestão de compras deve ser vista como um processo dinâmico e adaptativo. De acordo com Mentzer *et al.* (2001), mudanças em variáveis externas, como condições econômicas, regulamentações governamentais e preferências dos consumidores, requerem que a função de compras se adapte rapidamente para evitar disruptões. A dinamicidade da gestão de compras está relacionada à capacidade de ajustar estratégias conforme variações no mercado, como mudanças nos preços de insumos, avanços tecnológicos e alterações regulatórias. Empresas que adotam sistemas de monitoramento contínuo da cadeia de suprimentos podem identificar tendências e riscos precocemente, ajustando suas operações para manter a competitividade (Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2018).

A adaptabilidade na gestão de compras envolve a utilização de ferramentas como análise preditiva e inteligência artificial para ajustar práticas e decisões com base em dados em tempo real. Essa abordagem possibilita ações proativas, como renegociação de contratos e diversificação de fornecedores em momentos de crise ou escassez de recursos (Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2018).

Caracterizada a gestão de compras, a próxima subseção explora o contexto que contribuiu para a consolidação do status estratégico da gestão de compras.

2.1.2 O caráter estratégico da gestão de compras

A gestão de compras consolidou-se como uma área essencial para o sucesso organizacional em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo. A função de compras, tradicionalmente associada à aquisição de bens e serviços, passou a desempenhar um papel estratégico na criação de valor, contribuindo para a eficiência operacional, a inovação e a sustentabilidade corporativa. Van Weele (2018) ressalta, também, que a gestão de compras é responsável por um percentual significativo dos custos totais das organizações, tornando-a um componente crítico para a obtenção de vantagens competitivas.

Contudo, Chopra e Meindl (2019) destacam que a gestão de compras estratégica pode resultar em economias substanciais, ao mesmo tempo em que promove a resiliência da cadeia de suprimentos e a inovação.

Nesse processo, as práticas modernas de gestão de compras também estão sendo moldadas pela revolução digital e suas tecnologias emergentes, como inteligência artificial (IA), aprendizado de máquina e *blockchain*. Essas tecnologias permitem uma visibilidade sem

precedentes sobre as cadeias de suprimentos, otimizando decisões relacionadas a custos, prazos e sustentabilidade (Tsolakis *et al.*, 2022).

A digitalização da gestão de compras tem revolucionado a forma como as empresas gerenciam seus processos, permitindo a previsão de demandas, identificação de padrões de consumo e garantindo o aumento da transparência na cadeia de suprimentos (Tsolakis *et al.*, 2022).

Além disso, a digitalização da gestão de compras tem se tornado um ponto focal na evolução das práticas de *procurement*,¹ promovendo uma transformação significativa na forma como as organizações interagem com seus fornecedores e gerenciam a cadeia de suprimentos. Com o avanço das tecnologias digitais, as empresas têm à sua disposição ferramentas que não apenas melhoram a eficiência operacional, mas também proporcionam uma visão mais estratégica do processo de aquisição. A digitalização, portanto, envolve a adoção de tecnologias - como inteligência artificial, *blockchain*, *big data*, Internet das Coisas e automação de processos - para aprimorar a gestão de compras (Hazen *et al.*, 2014).

O uso de IA na gestão de compras, por exemplo, tem se mostrado eficaz na análise de grandes volumes de dados, o que permite prever variações nos preços e identificar padrões de consumo. A IA também pode otimizar o gerenciamento de fornecedores, ajudando as empresas a selecionarem os melhores parceiros com base em uma análise preditiva das condições do mercado. A análise de dados em tempo real, facilitada por IA, é uma maneira de as empresas responderem de forma mais ágil às mudanças nas condições de mercado, ajustando rapidamente suas estratégias de compras (Richey *et al.*, 2023).

A Inteligência Artificial, juntamente com o Aprendizado de Máquina (*learning machine*), permite ainda prever demandas com maior precisão, analisar grandes volumes de dados em tempo real e automatizar tarefas repetitivas, como a análise de contratos e o monitoramento de preços (Tsolakis *et al.*, 2022).

Outra estratégia significativa é a adoção de *blockchain* na cadeia de suprimentos. Essa tecnologia proporciona maior transparência e rastreabilidade nas transações comerciais, permitindo que as empresas monitorem as condições de produção e o transporte de materiais de forma mais eficaz. O *blockchain* garante o acompanhamento detalhado dos insumos desde a origem até a entrega final, o que é fundamental para garantir a conformidade regulatória e a segurança dos produtos (Tsolakis *et al.*, 2022).

¹ *Procurement* é um conjunto de atividades estratégicas, implementadas no setor de compras, que têm por objetivo gerar mais eficiência e menos riscos ao processo de aquisição de bens e/ou serviços necessários para a continuidade do fluxo de trabalho de uma companhia (Cavalcanti, 2025).

Essa rastreabilidade é fundamental não apenas para garantir a qualidade dos produtos adquiridos, mas também para assegurar que os padrões éticos e ambientais sejam seguidos, atendendo às crescentes exigências de consumidores e reguladores. O uso de *blockchain* também facilita, portanto, a conformidade com regulamentações ambientais e sociais, uma vez que registra de forma imutável as etapas do processo de produção e os fornecedores envolvidos (Monostori; Kovács; Váncza, 2021).

Além disso, a gestão de compras tem um papel central na promoção de práticas ambientais e sociais responsáveis. Estudos mostram que as organizações que incorporam critérios de sustentabilidade em suas políticas de compras não apenas atendem às demandas regulatórias, mas também fortalecem sua reputação e criam valor de longo prazo (Pagell; Wu, 2009).

A gestão de compras, portanto, também desempenha um papel fundamental na promoção da sustentabilidade corporativa, a exemplo da decisão por materiais sustentáveis e recicláveis, a seleção de fornecedores com certificações ambientais e o monitoramento das condições de trabalho na cadeia de suprimentos para garantir a conformidade com normas éticas e de responsabilidade social (Pagell; Wu, 2009; Seuring; Müller, 2008).

De acordo com Pagell e Wu (2009), empresas que adotam práticas sustentáveis em suas aquisições conseguem mitigar impactos ambientais e sociais negativos, enquanto constroem uma cadeia de valor mais resiliente e ética. A sustentabilidade corporativa, definida como a capacidade de uma organização em operar de forma economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável, tem ganhado relevância significativa no contexto da gestão de compras. De acordo com Elkington (1997), o conceito de *Triple Bottom Line* (TBL) – que considera os pilares econômico, social e ambiental – é fundamental para o sucesso a longo prazo das empresas.

Na prática, a gestão de compras sustentável envolve a implementação de políticas e práticas que minimizem os impactos negativos ao meio ambiente, promovem o desenvolvimento social e garantem a viabilidade econômica. Dentre as principais práticas, destacam-se:

- a) seleção de fornecedores sustentáveis: priorizar fornecedores que adotem práticas sustentáveis, como uso de energias renováveis, gestão eficiente de resíduos e redução da emissão de carbono. Pesquisas indicam que fornecedores com

certificações ambientais (ISO 14001, por exemplo²) têm mais chances de atender às exigências de sustentabilidade (Pagell; Wu, 2009).

- b) avaliação do ciclo de vida dos produtos: considerar o impacto ambiental de um produto ao longo de todo o seu ciclo de vida, desde a extração de matérias-primas até o descarte. Essa análise ajuda a identificar oportunidades de redução de resíduos, reaproveitamento de materiais e economia de recursos naturais (Seuring; Müller, 2008).
- c) economia circular: outro conceito importante é o da economia circular, que busca reduzir o desperdício ao máximo, promovendo a reutilização, a reciclagem e a regeneração de materiais. Em vez de um modelo linear de produzir, usar e descartar, a economia circular visa criar um ciclo contínuo de reaproveitamento (Parlamento Europeu, 2023).

Outro ponto de destaque é a importância de alinhar a gestão de compras à estratégia organizacional de longo prazo. O alinhamento estratégico da gestão de compras com os objetivos organizacionais de longo prazo é essencial para garantir que a função de compras contribua para o sucesso global da empresa. À medida que as organizações enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, a gestão de compras deve ser vista não apenas como uma função tática, mas como um parceiro estratégico no processo de criação de valor (Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2018).

Para que esse alinhamento seja eficaz, é imprescindível que a gestão de compras evolua de um papel estritamente operacional para uma realidade impulsionadora dos objetivos estratégicos. Uma abordagem estratégica de compras a estratégia de compras requer, portanto, que o setor de compras esteja completamente integrado à estratégia competitiva da empresa. Este deve participar ativamente, em conjunto com as outras áreas funcionais, na formulação e implementação desse plano estratégico (Senapeschi Neto; Godinho Filho, 2023).

Uma das maneiras mais eficazes de garantir esse alinhamento é a utilização de ferramentas estratégicas, como o *Balanced Scorecard* (BSC), que traduz as metas organizacionais em métricas e indicadores tangíveis. Ao aplicar o BSC à função de compras, as empresas podem monitorar de forma contínua o desempenho da área em relação aos objetivos corporativos, assegurando que as atividades de aquisição contribuam diretamente para

² ISO 14001 é uma norma internacional que especifica requisitos para um sistema de gestão ambiental (SGA), auxiliando organizações a melhorar seu desempenho ambiental de maneira eficiente e sustentável (FURNIEL, I. ISO 14001 - Sistema de Gestão Ambiental)

a realização da visão estratégica de longo prazo da organização (Kaplan; Norton, 2000). O BSC também permite que as equipes de compras adaptem suas ações de acordo com as mudanças nas condições internas e externas, garantindo uma gestão ágil e alinhada às demandas do mercado.

O alinhamento estratégico também implica em uma abordagem proativa em relação à gestão de riscos. Conforme apontam Pournader, Kach e Talluri (2020), empresas que integram a análise de riscos em suas estratégias de compras têm uma vantagem significativa em ambientes voláteis, pois podem antecipar problemas como variações nos preços de insumos, rupturas no fornecimento e mudanças regulatórias. Esse alinhamento com a estratégia corporativa permite que a função de compras identifique e mitigue riscos com maior eficácia, mantendo a continuidade dos negócios e protegendo os interesses da organização.

Apresentado como a gestão de compras tem se fortalecido como um fator estratégico e uma vantagem competitiva na eficiência operacional das organizações, a próxima seção foca no processo de seleção de fornecedores, objeto de estudo desta pesquisa.

2.2 Seleção de fornecedores e seus impactos na cadeia de suprimentos

A seleção de fornecedores é uma decisão estratégica que pode impactar diretamente a eficiência e a resiliência da cadeia de suprimentos, bem como a qualidade dos produtos finais e a rentabilidade da organização. No contexto de indústrias complexas, como a de bebidas (foco deste Trabalho de Conclusão de Curso), esse processo ganha uma importância ainda maior. Estudos de González-Benito (2010) apontam que uma escolha criteriosa de fornecedores contribui para a mitigação de riscos, a redução de custos e a criação de valor ao longo da cadeia de suprimentos.

O modelo de portfólio de compras proposto por Kraljic (1983) continua sendo amplamente utilizado para categorizar os itens adquiridos de acordo com seu impacto no lucro e o risco associado ao fornecimento. Autores contemporâneos, como Pagell, Wu e Wasserman (2010), expandiram esse modelo, integrando critérios relacionados à sustentabilidade, inovação e alinhamento estratégico.

A literatura também destaca o papel das parcerias com fornecedores na promoção da estabilidade e eficiência operacional. Krajewski, Malhotra e Ritzman (2018) e Christopher (2016) argumentam que relações colaborativas podem trazer vantagens como maior estabilidade no fornecimento, acesso a tecnologias de ponta e redução de custos. Parcerias

sólidas ajudam a mitigar riscos na cadeia de suprimentos, como interrupções no fornecimento de matérias-primas ou falhas na entrega. Fornecedores confiáveis, que compartilham informações em tempo real sobre estoques e produção, permitem uma melhor previsibilidade e planejamento, resultando em operações mais resilientes. Colaborações com fornecedores criam oportunidades para reduzir custos e otimizar processos. Por meio de práticas como o *Just-in-Time* (JIT) e a integração de sistemas de tecnologia da informação, as empresas podem eliminar desperdícios e melhorar a gestão de inventário.

Do mesmo modo, programas de co-desenvolvimento de produtos ou melhoria contínua permitem que os fornecedores adaptem seus serviços às necessidades específicas da empresa, aumentando a eficiência global. Ao investir no fortalecimento de parcerias com fornecedores, as organizações garantem maior estabilidade em suas operações e promovem a eficiência ao longo de toda a cadeia de suprimentos (Ballou, 2003). A seleção de fornecedores também está diretamente relacionada à capacidade da empresa de inovar e atender às demandas do mercado. A colaboração entre empresas e fornecedores pode acelerar o desenvolvimento de novos produtos e melhorar a adaptabilidade da cadeia de suprimentos (Kotabe; Mol, 2006).

Além disso, a gestão de riscos na seleção de fornecedores tem recebido maior atenção na literatura. Segundo Manuj e Mentzer (2008), as empresas devem mapear riscos em toda a cadeia de suprimentos, identificando possíveis pontos de vulnerabilidade e estabelecendo planos de contingência. Na prática, isso pode incluir diversificação geográfica de fornecedores, estoques de segurança para itens críticos e contratos flexíveis que permitam renegociações em cenários de crise.

O primeiro passo para uma gestão eficaz de riscos é a identificação de potenciais ameaças, como práticas antiéticas, instabilidade financeira ou falta de conformidade ambiental. Ferramentas como matrizes de risco e análise SWOT podem ser utilizadas para mapear e priorizar os riscos relacionados aos fornecedores (Manuj; Mentzer, 2008).

A literatura enfatiza a importância de realizar *due diligence*, avaliando aspectos financeiros, legais, operacionais e reputacionais dos parceiros comerciais. A adoção de contratos claros e detalhados, que estabeleçam responsabilidades e critérios de desempenho, é uma prática recomendada. Além disso, auditorias regulares e o uso de sistemas de monitoramento em tempo real ajudam a reduzir a exposição a falhas e desvios de qualidade. Programas de qualificação e treinamento de fornecedores também são destacados como medidas proativas para garantir a conformidade e a eficiência (Manuj; Mentzer, 2008).

A gestão de riscos eficaz na seleção de fornecedores não apenas protege as operações, mas também fortalece a competitividade organizacional. Empresas que adotam essas práticas

demonstram maior resiliência, especialmente em cenários de crise, e conseguem melhorar seu desempenho financeiro e reputacional (Manuj; Mentzer, 2008).

Outro fator relevante é a adoção de modelos baseados em dados para a seleção de fornecedores. Segundo Schoenherr e Speier-Pero (2015), a análise de *big data* permite identificar padrões que seriam invisíveis em avaliações tradicionais, como tendências de desempenho ao longo do tempo e correlações entre diferentes métricas de desempenho.

A utilização de modelos baseados em dados para a seleção de fornecedores tem se tornado um fator essencial no gerenciamento estratégico da cadeia de suprimentos. Esses modelos permitem análises detalhadas e fundamentadas, promovendo decisões mais assertivas e alinhadas aos objetivos organizacionais (Lunardi; Lima Junior, 2021).

O uso de *softwares* de gestão integrada (ERP) e plataformas especializadas para avaliação de fornecedores possibilita uma visão holística e em tempo real. Esses sistemas integram informações como performance passada, conformidade regulatória e sustentabilidade, facilitando a comparação e classificação de fornecedores (Gartner, 2023).

Portanto, a adoção de modelos baseados em dados não apenas aprimora a eficiência na seleção de fornecedores, mas também promove maior transparência e alinhamento estratégico. Isso se traduz em operações mais resilientes, melhor qualidade nos insumos adquiridos e maior capacidade de inovação, consolidando vantagens competitivas.

Após essa visão geral da importância da seleção de fornecedores na gestão da cadeia de suprimentos, na próxima seção serão descritos os principais critérios que devem nortear essa seleção.

2.2.1 Critérios para seleção de fornecedores

A seleção de fornecedores requer critérios bem definidos que considerem qualidade, custo, confiabilidade e sustentabilidade.

A qualidade dos insumos é o principal critério de seleção, dado que a consistência e a segurança dos produtos são fundamentais para atender às expectativas dos consumidores e às regulamentações do setor. Este processo envolve avaliar os fornecedores com base em sua capacidade técnica, conformidade com padrões de qualidade, e práticas de sustentabilidade ambiental e social, como gestão de resíduos e redução de emissões. (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2016 *apud* Chopra; Meindl, 2019)

Além disso, questões como localização estratégica para redução de custos logísticos e o histórico de confiabilidade em prazos e especificações são fundamentais para o sucesso da

cadeia de suprimentos. Critérios específicos, como certificações ambientais (ISO, por exemplo), desempenho passado, capacidade de atender a demandas de flexibilidade e indicadores financeiros também são amplamente recomendados para garantir a seleção de parceiros comerciais confiáveis e alinhados aos valores e objetivos da empresa (Lima Junior; Carpinetti, 2017; Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2016 *apud* Chopra; Meindl, 2019).

Adicionalmente, como já mencionado neste Trabalho, a sustentabilidade é um fator cada vez mais relevante, com empresas priorizando fornecedores que promovam práticas éticas, sociais e ambientais (Abreu, 2016; Godinho Filho; Senapeschi Neto, 2012). Para fortalecer a cadeia de suprimentos no setor de bebidas, a adoção de sistemas de medição de desempenho, que avaliem a eficiência e eficácia das operações logísticas e a integração entre parceiros, é essencial para alinhar estratégias e alcançar os objetivos da empresa com menor impacto ambiental e social (Gunasekaran *et al.*, 2001; Hervani *et al.*, 2005). Chopra e Meindl (2019) observam que empresas bem-sucedidas conseguem equilibrar a busca por preços competitivos com a garantia de qualidade e confiabilidade no fornecimento.

De acordo com Carter e Rogers (2008), empresas que adotam práticas de compras sustentáveis conseguem alinhar suas operações aos princípios de responsabilidade social e ambiental, promovendo um ciclo produtivo mais eficiente e ético. Assim, a sustentabilidade tem se tornado um critério cada vez mais crucial na seleção de fornecedores, especialmente no contexto atual de crescente conscientização ambiental e social.

Portanto, para muitas empresas, adotar práticas de fornecimento sustentáveis não é mais apenas uma questão ética, mas uma necessidade estratégica que pode impactar diretamente a reputação, os custos operacionais e a competitividade no mercado, como já mencionado no início deste capítulo. Investir em fornecedores sustentáveis não apenas minimiza os riscos regulatórios e melhora a imagem da empresa, mas também pode resultar em benefícios operacionais, como maior eficiência energética e redução de desperdícios. Além disso, ao adotar práticas de sustentabilidade, as empresas podem atrair consumidores cada vez mais exigentes quanto às questões ambientais e sociais (Carter; Rogers, 2008).

A importância da transparência na cadeia de suprimentos é outro critério que vem ganhando relevância na escolha de fornecedores. De acordo com Seuring e Müller (2008), consumidores e reguladores estão exigindo maior visibilidade em relação à origem e ao impacto dos insumos utilizados. A transparência na cadeia de suprimentos é um fator essencial para garantir a confiança e a eficiência nas operações empresariais, e tem se tornado cada vez mais relevante no cenário global. Empresas que adotam práticas transparentes podem não apenas melhorar sua reputação, mas também reduzir riscos operacionais e financeiros.

A visibilidade ao longo de toda a cadeia de fornecimento permite que as empresas identifiquem e resolvam problemas de maneira mais ágil, como falhas de qualidade, questões regulatórias e práticas éticas questionáveis. A implementação de sistemas de rastreamento de produtos e serviços, bem como o uso de tecnologias como *blockchain*, tem ampliado as possibilidades de promover a transparência na cadeia de suprimentos, como mencionado na seção 2.1. Essas ferramentas não apenas aumentam a confiança dos consumidores e *stakeholders*, mas também garantem a conformidade com normas e regulamentos, contribuindo para um ambiente de negócios mais ético e sustentável (Seuring; Müller, 2008).

Além disso, a capacidade de inovar no atendimento às demandas específicas do setor também é um critério crescente. Segundo Ragatz, Handfield e Petersen (2002), fornecedores que investem em co-desenvolvimento de produtos com seus clientes tornam-se parceiros indispensáveis em cadeias de valor complexas. No setor de alimentos e bebidas, as inovações incluem o desenvolvimento de alternativas mais saudáveis, como produtos à base de plantas e híbridos, além da melhoria da rastreabilidade e da transparência na cadeia de suprimentos. A tendência é que as empresas busquem fornecedores que não só entreguem qualidade e custo competitivo, mas também que possuam uma forte capacidade de inovação, sejam ágeis e adaptem suas operações para acompanhar mudanças rápidas no mercado (Brenntag, 2023).

Fornecedores que oferecem soluções para a criação de produtos inovadores, como análogos de carne e alternativas sustentáveis, têm ganhado destaque. A capacidade de inovar em ingredientes, embalagens e processos, alinhando-se a práticas ecológicas e de bem-estar, é vista como um fator diferencial no processo de seleção (Bertolino, 2023).

Outro aspecto essencial é o impacto das práticas de seleção de fornecedores no posicionamento de mercado da empresa. Conforme Barney (1991), e o seu modelo VRIO, os recursos e capacidades únicos obtidos por meio de parcerias estratégicas podem se tornar fontes de vantagem competitiva sustentável. O modelo VRIO é uma ferramenta estratégica que ajuda as organizações a avaliarem os recursos e capacidades internas, determinando se eles podem oferecer uma vantagem competitiva sustentada. Ele baseia-se em quatro critérios fundamentais:

- a) **Valor (Value):** analisa se o recurso ou capacidade permite à empresa explorar oportunidades ou neutralizar ameaças no ambiente externo. Recursos valiosos são aqueles que contribuem para a criação de valor aos clientes ou possibilitam a redução de custos, proporcionando uma vantagem competitiva. Quando um recurso agrupa eficiência, melhora processos ou impulsiona resultados financeiros, ele se torna essencial para o desempenho organizacional.

- b) Raridade (*Rarity*): refere-se à disponibilidade do recurso no mercado. Se poucos concorrentes possuem o mesmo recurso ou capacidade, ele se torna raro, oferecendo uma vantagem competitiva temporária. Recursos raros são aqueles difíceis de serem acessados ou replicados em curto prazo, o que posiciona a organização em um patamar diferenciado perante os competidores.
- c) Imitabilidade (*Imitability*): diz respeito à dificuldade de imitar ou copiar o recurso ou a capacidade. Quanto mais complexo e custoso for o processo para reproduzir o recurso, maior será a durabilidade da vantagem competitiva. Recursos que exigem investimentos elevados em tempo, tecnologia, infraestrutura ou que estão enraizados na cultura organizacional tornam-se mais difíceis de serem imitados, ampliando sua importância estratégica.
- d) Organização (*Organization*): avalia se a empresa está estruturada para explorar o recurso de forma eficiente. Ter processos, políticas, sistemas e uma estrutura organizacional adequada é essencial para que os recursos e capacidades possam ser devidamente aproveitados. Sem organização, mesmo recursos valiosos, raros e difíceis de imitar podem não ser convertidos em vantagens competitivas sustentadas.

Por fim, o uso de métricas e indicadores de desempenho continua sendo um aspecto central no processo de seleção. Segundo Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004), empresas que monitoram sistematicamente fatores como qualidade, custos, prazos e inovação conseguem manter uma cadeia de suprimentos de alta performance.

Esse monitoramento permite às empresas tomarem decisões fundamentadas em dados concretos e alinhadas às suas metas estratégicas. Indicadores como o Custo Total de Propriedade ou *Total Cost of Ownership* (TCO), que considera custos além do preço inicial, incluindo transporte, manutenção e serviços associados, são amplamente utilizados para garantir a eficiência econômica. Outro exemplo é o Índice de Qualidade, que mede a frequência de não conformidades nos produtos entregues, garantindo que os fornecedores atendam aos padrões esperados de desempenho. Adicionalmente, métricas como a Pontualidade nas Entregas ou *On-Time Delivery* (OTD) avaliam a confiabilidade logística, enquanto o Nível de Conformidade (*Compliance Rate*) mede o alinhamento dos fornecedores às especificações contratuais e normativas, incluindo critérios de sustentabilidade e responsabilidade social (Gunasekaran; Patel; McGaughey, 2004).

Esses indicadores, destacam os autores, não apenas reduzem os riscos de seleção inadequada, mas também promovem o monitoramento contínuo do desempenho dos fornecedores, permitindo ajustes e melhorias ao longo do relacionamento comercial. A adoção de tecnologias, como sistemas de *business intelligence* e ferramentas de *big data*, tem revolucionado a coleta, análise e aplicação dessas métricas. Essas soluções ampliam a visibilidade da cadeia de suprimentos e permitem análises preditivas, antecipando potenciais problemas e otimizando decisões. Assim, o uso de métricas robustas contribui para um processo de seleção mais transparente, objetivo e alinhado aos desafios dinâmicos do mercado.

Uma vez caracterizado o processo de seleção de fornecedores sob a ótica da gestão de compras, a próxima seção traz informações sobre o setor de bebidas. Essa caracterização é importante pois o estudo de caso desenvolvido neste Trabalho de Conclusão de Curso abordará uma indústria desse setor.

2.3 Caracterização do setor de bebidas

No setor de bebidas, caracterizado por cadeias de suprimentos complexas e rigorosos padrões de qualidade, o papel estratégico da gestão de compras é ainda mais evidente. A dependência de insumos como água, açúcar, ingredientes especiais e embalagens recicláveis, combinada à alta volatilidade dos preços e à crescente exigência por práticas sustentáveis. Também, é um dos mais dinâmicos e competitivos da economia global, representando um mercado em constante expansão e com forte impacto socioeconômico (Checklist Fácil, 2024; CIAL DNB, 2024).

A competição no setor de bebidas é marcada pela presença de grandes conglomerados globais, como Coca-Cola e PepsiCo, além de empresas regionais e artesanais que disputam espaço com propostas diferenciadas. O Gráfico 1 mostra a distribuição das empresas brasileiras da indústria de bebidas não alcoólicas em 2021.

Gráfico 1 – Distribuição geográfica (%) das empresas brasileiras da indústria de bebidas não alcoólicas em 2021



Fonte: RAIS (2023 *apud* Viana, 2023, p.2).

Esse cenário, aliado à necessidade de inovação de produtos, estratégias de marketing e canais de distribuição eficientes, exige um gerenciamento de compras atento e estratégico, capaz de garantir qualidade e custos competitivos.

O setor de bebidas enfrenta desafios significativos, como a volatilidade dos preços de matérias-primas, a sazonalidade da demanda e as tendências de consumo. Azevedo e Silva (2022) evidenciam que o crescimento das publicações sobre consumo sustentável no Brasil reflete uma maior preocupação dos consumidores com aspectos ambientais, sociais e éticos. Pode-se inferir que, por consequência, esse comportamento dos consumidores pode pressionar as empresas a adequarem suas estratégias a essas novas exigências.

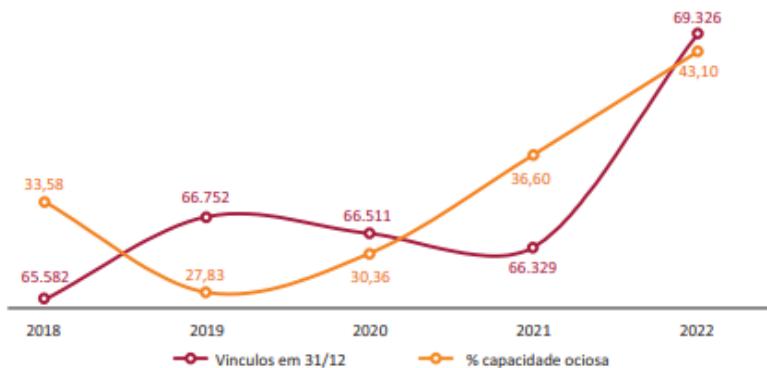
Ademais, o aumento das regulamentações ambientais e a dependência de recursos naturais, como água, também influenciam as decisões de compra e de produção, capacidade de adaptação e agilidade na seleção de fornecedores e negociação de contratos. O setor de bebidas possui um papel relevante na geração de empregos, renda e tributos, sendo uma indústria fundamental em diversas regiões do mundo (Chopra; Meindl, 2019).

Segundo relatório do IBGE (2021), a indústria de bebidas no Brasil representou aproximadamente 2,5% do PIB industrial e foi responsável por mais de 1,8 milhão de empregos diretos e indiretos. Globalmente, o setor também desempenha um papel crucial, movimentando cerca de US\$1,5 trilhão anualmente (Statista, 2023).

A capacidade ociosa do setor de bebidas vinha sendo compatível com a trajetória dos vínculos empregatícios, pois crescia a partir da diminuição dos vínculos empregatícios. Entretanto, em 2022, houve forte crescimento da capacidade ociosa, o que não é condizente com o aumento dos vínculos empregatícios, conforme pode ser observado no Gráfico 2. Uma

possível justificativa para isso seria a ocorrência de investimentos recentes em aumento da capacidade, via expansão das instalações ou modernização tecnológica, que não foi compensado pelo aumento relativamente tímido dos empregos.

Gráfico 2 – Desempenho recente do número de empregos e capacidade ociosa da indústria brasileira de bebidas não alcoólicas: 2018 a 2022



Fonte: RAIS (2023) e CNI (2023) *apud* Viana (2023, p. 5).

A interação entre a gestão de compras e os resultados financeiros é especialmente importante, uma vez que as decisões nessa área afetam diretamente a rentabilidade e a sustentabilidade das organizações.

Dessa forma, a caracterização do setor de bebidas evidencia não apenas a importância de uma gestão de compras eficiente, mas também os desafios impostos pela competitividade, pela dinâmica mercadológica e pela sua relevância econômica. Estes elementos tornam o gerenciamento estratégico da cadeia de suprimentos um diferencial significativo para empresas que buscam se destacar neste segmento tão relevante.

O impacto das decisões de compras, principalmente em relação à escolha de fornecedores e à negociação de preços e condições, é determinante para a manutenção da competitividade e sustentabilidade do setor. O equilíbrio entre a redução de custos e a busca por qualidade e inovação é essencial para garantir a rentabilidade das empresas. A gestão estratégica de compras, portanto, se torna um fator crucial não apenas para o desempenho financeiro das empresas, mas também para o desenvolvimento econômico local e global, uma vez que influencia diretamente a criação de empregos, a geração de tributos e o crescimento do comércio exterior (Sebrae, 2022).

Com o Referencial Teórico elaborado, o próximo capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados neste Trabalho de Conclusão de Curso.

3 MÉTODO

A pesquisa foi conduzida com o objetivo de analisar a importância da seleção de fornecedores para a eficácia da gestão de compras de uma empresa de bebidas não alcoólicas.

Quanto à natureza, foi realizada uma pesquisa aplicada, pois este estudo pode gerar *insights* que resolvam problemas práticos relacionados à seleção de fornecedores no contexto da gestão de compras, contribuindo para a melhoria da tomada de decisões empresariais (Gil, 2018).

A abordagem adotada foi qualitativa, uma vez que o estudo visou compreender em profundidade as implicações da escolha de fornecedores nas práticas de compras, sem se concentrar em medições quantitativas (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

Quanto aos fins, foi realizado um estudo exploratório e descritivo. As pesquisas exploratórias e descritivas têm como objetivo, respectivamente, identificar aspectos fundamentais de um fenômeno pouco estudado e detalhar características específicas do objeto de estudo (Gil, 2018). Assim, foram levantadas informações iniciais sobre o tema e apresentada uma visão geral sobre os critérios de seleção de fornecedores e seus impactos na gestão de compras. Como pesquisa descritiva, procurou-se caracterizar as práticas adotadas pela empresa em estudo para selecionar fornecedores e otimizar seus processos de compras.

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica, baseada em uma análise detalhada de livros, artigos acadêmicos, estudos de caso (Gil, 2018) e documentos relevantes que abordam a relação entre a seleção de fornecedores e a gestão de compras. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo revisar a literatura e estruturar o Referencial Teórico deste estudo.

Foi adotado um estudo de caso, a partir da análise das práticas de seleção de fornecedores em uma empresa multinacional do setor de bebidas não alcoólicas. O estudo de caso tem como objetivo compreender, em um ambiente real, como as decisões de seleção de fornecedores afetam a gestão de compras e, consequentemente, a eficiência operacional da empresa (Nielsen; Olivo; Mortilhas, 2017).

A escolha da empresa se deu devido à sua importância no contexto econômico e à necessidade estratégica de uma gestão eficiente de fornecedores para garantir competitividade e controle de custos. Para garantir o anonimato, foi adotado um nome fictício: Bebidas Premium Ltda.

O levantamento dos dados baseou-se, essencialmente, em uma pesquisa documental. A pesquisa documental consiste na análise de fontes secundárias, como relatórios institucionais, site, documentos internos da empresa estudada e publicações de mercado, a fim de embasar a compreensão do impacto da seleção de fornecedores na gestão de compras (Gil, 2018).

Gil (2018, p. 125) esclarece que “[...] a análise e interpretação é um processo que nos estudos de caso se dá simultaneamente à sua coleta”. Portanto, nesse processo os resultados da análise foram organizados em categorias relacionadas aos objetivos específicos do estudo.

Por fim, as limitações do estudo incluem a impossibilidade de realizar uma análise empírica mais aprofundada, uma vez que a pesquisa se baseou exclusivamente em fontes secundárias, sem a realização de entrevistas ou aplicação de questionários. Além disso, o tempo disponível para o estudo foi limitado pelos prazos acadêmicos, restringindo uma abordagem mais extensa sobre o tema. O fato de o pesquisador trabalhar no setor de compras da empresa estudada, pode ter influenciado sua percepção sobre a experiência estudada e análise dos dados.

4 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados do estudo de caso. A análise dos dados está fundamentada no Referencial Teórico estudado e tem como propósito alcançar os objetivos geral e específicos da pesquisa.

Para subsidiar o levantamento dos dados, foi feita uma pesquisa no site da empresa e foram utilizados documentos públicos elaborados pela empresa, como Relatórios e Contas Anuais, Política de Conduta Ética, Código de Conduta, Política de Qualidade e Segurança de Alimentos, entre outros. Para garantir o anonimato da empresa, as referências não estão citadas.

As informações coletadas foram analisadas de forma a compreender os critérios e práticas de seleção de fornecedores, evidenciando os impactos na redução de custos, na eficiência logística e na sustentabilidade das operações.

4.1 Descrição do caso: Bebidas Premium Ltda

A empresa analisada, identificada neste trabalho como Bebidas Premium Ltda., atua no setor de produção e comercialização de bebidas não alcoólicas, com foco em sucos naturais e refrigerantes.

A Bebidas Premium Ltda. faz parte de um grupo multinacional, com sede na Europa. No Brasil, o grupo ingressou oficialmente em 2015, por meio da aquisição de uma empresa brasileira, que já possuía um portfólio consolidado com marcas tradicionais. Esse movimento estratégico marcou o início das operações da Bebidas Premium Ltda. no país e reforçou sua presença no segmento de sucos e néctares. Em 2017, a empresa ampliou sua atuação no mercado brasileiro ao adquirir mais uma marca de sucos de fruta, fortalecendo ainda mais sua posição no setor.

Atualmente, a Bebidas Premium Ltda. conta com quatro unidades industriais estrategicamente distribuídas no território nacional, localizadas nos estados do Ceará, Minas Gerais (duas unidades), e Rio Grande do Sul. Essas unidades industriais permitem à empresa atender de forma eficiente à demanda do mercado, garantindo a distribuição dos produtos para diversas regiões do Brasil.

A empresa tem se destacado pela qualidade de seus produtos e por sua preocupação com práticas sustentáveis. A Bebidas Premium Ltda. tem como missão proporcionar momentos de prazer e bem-estar aos seus consumidores, oferecendo bebidas de alta qualidade, feitas com

ingredientes naturais e processos sustentáveis. Sua visão é ser referência em inovação e sustentabilidade no setor de bebidas não alcoólicas, conquistando a lealdade dos clientes por meio de produtos saudáveis e diferenciados. Os valores da empresa incluem excelência na qualidade, compromisso com a sustentabilidade, ética nas relações comerciais e foco no cliente.

Com uma estrutura de médio porte, a Bebidas Premium Ltda. possui uma unidade fabril moderna no estado de Minas Gerais, equipada com tecnologia de ponta para garantir a eficiência na produção e o cumprimento de rigorosos padrões de qualidade.

A empresa opera em um mercado competitivo, caracterizado pela presença de grandes *players* globais, além de empresas regionais e artesanais que disputam espaço com propostas diferenciadas, tais como Coca-Cola, PepsiCo, Ambev e Grupo Petruz e por consumidores cada vez mais exigentes quanto à origem e composição dos produtos.

A marca alcançou notoriedade por atender nichos de mercado, oferecendo produtos voltados para consumidores preocupados com saudabilidade e sustentabilidade. Além disso, a adoção de práticas inovadoras no relacionamento com fornecedores tem sido um dos diferenciais da empresa, permitindo maior agilidade no atendimento à demanda e maior controle sobre a qualidade dos insumos.

A gestão de compras desempenha um papel central na estratégia da empresa, sendo vista como uma alavanca para a redução de custos e a criação de valor na cadeia de suprimentos. A seleção criteriosa de fornecedores, associada à implementação de ferramentas digitais no processo de *procurement*, tem possibilitado à empresa obter vantagens competitivas, como redução de riscos operacionais e aumento da eficiência logística.

4.2 Principais critérios usados na escolha de fornecedores e como isso afeta a organização

A Bebidas Premium Ltda. adota uma política estratégica na escolha de fornecedores, utilizando critérios que garantem a qualidade dos produtos e a continuidade do fluxo de materiais, priorizando fornecedores que:

- a) cumprem padrões regulatórios e adotam práticas ambientais responsáveis;
- b) demonstrem eficiência logística e confiabilidade nas entregas;
- c) ofereçam condições comerciais vantajosas, como flexibilidade na entrega e prazos de pagamento competitivos; e
- d) utilizam tecnologias avançadas, como automação e inteligência artificial.

Esses critérios garantem que a Bebidas Premium Ltda. selecione fornecedores capazes de atender às suas necessidades operacionais de forma eficiente, mantendo o fluxo contínuo de materiais e contribuindo para uma gestão de compras organizada e eficaz.

Para mitigar riscos de produtos defeituosos ou contaminados cheguem ao mercado, a Bebidas Premium Ltda. trabalha em estreita colaboração com seus fornecedores e tem equipes dedicadas ao monitoramento da qualidade e segurança dos produtos, bem como da garantia desses fornecedores.

No caso da Bebidas Premium LTDA., a empresa exige certificações como a ISO 9001 (Gestão da Qualidade), a FSSC 22000 (Segurança de Alimentos) e a ISO 14001 (Gestão Ambiental), garantindo que seus fornecedores operem dentro dos padrões internacionais de qualidade, segurança e sustentabilidade. Além disso, auditorias regulares, com revisões de documentação e verificação dessas certificações, asseguram que os fornecedores atendam aos requisitos de qualidade e regulamentação (Cavalcanti, 2024).

Garantir fornecedores que adotem práticas sustentáveis não é apenas uma questão ética. O investimento em fornecedores sustentáveis minimiza os riscos regulatórios, melhora a imagem da empresa, pode trazer benefícios operacionais (a exemplo de maior eficiência energética e redução de desperdícios) e atrair consumidores cada vez mais exigentes quanto às questões ambientais e sociais (Carter; Rogers, 2008; Pagell; Wu, 2009).

De acordo com o Relatório e Contas Anuais de 2019, a empresa também fortalece as parcerias com os fornecedores por meio de conferências e sessões de treinamento exclusivas para os fornecedores. O propósito é enfrentar os desafios, impulsionar mudanças positivas e garantir os níveis de qualidade dos fornecedores e processos. Um exemplo é o AIMPROGRESS Evento de Capacitação de Fornecedores, para discutir questões como: compra responsável; combate à corrupção, trabalho forçado; saúde e segurança no trabalho, entre outros. A ideia é que a relação com os fornecedores siga os padrões éticos declarados pela empresa. A Política Ética de Negócios da empresa é extensiva aos fornecedores e a conformidade a essa Política é monitorada pela empresa, por meio do programa de compra responsável.

Com relação à capacidade logística confiável dos fornecedores, esta garante a entrega pontual dos insumos, evitando interrupções na produção. Conforme Krajewski, Malhotra e Ritzman (2018) e Christopher (2016), a gestão eficiente da cadeia de suprimentos permite minimizar riscos operacionais e otimizar fluxos de materiais, assegurando que os insumos necessários estejam disponíveis no momento certo.

Isso possibilita uma melhor programação das compras e um controle mais preciso dos níveis de estoque, reduzindo tanto a escassez quanto o excesso de produtos. Para aprimorar a programação de compras e o controle dos níveis de estoque, a Bebidas Premium Ltda utiliza o Protheus, um sistema de gestão empresarial (ERP) que integra diversas áreas da empresa, incluindo estoques e processos organizacionais.

Por meio do Protheus, o Planejamento e Controle da Produção (PCP) pode acessar informações atualizadas sobre os estoques e gerar solicitações de compra conforme as necessidades de produção. Segundo Chopra e Meindl (2019), uma gestão de compras bem estruturada, aliada a uma seleção criteriosa de fornecedores confiáveis, melhora a previsibilidade da demanda e possibilita o uso de práticas como o *Just-in-Time*, que minimiza estoques desnecessários e reduz custos operacionais.

A flexibilidade em atender variações de demanda e o histórico de cumprimento de prazos permitem maior adaptação às variações na demanda. Fornecedores que possuem maior flexibilidade operacional conseguem ajustar suas entregas de acordo com as necessidades da empresa, reduzindo riscos de falta de insumos e evitando estoques excessivos (Chopra; Meindl, 2019). Além disso, a agilidade no atendimento às variações de demanda melhora a resiliência da cadeia de suprimentos, permitindo que a empresa reaja rapidamente a mudanças no consumo e nos padrões de compra (Christopher, 2016; Krajewski; Malhotra; Ritzman, 2018).

Sobre o uso de tecnologias avançadas, ferramentas digitais permitem maior integração dos processos, garante uma comunicação eficiente, maior agilidade nos pedidos e entregas, e o monitoramento do desempenho dos fornecedores. A Bebidas Premium LTDA. adota a solução digital PAC.TRUST, da SIG, para digitalizar seus processos de análises laboratoriais e melhorar a rastreabilidade dentro da cadeia de suprimentos. Essa tecnologia permite monitoramento em tempo real, agiliza auditorias e reduz erros operacionais. O sistema utiliza os módulos LIMS (para gestão de informações laboratoriais) e Digitalização, proporcionando uma rastreabilidade oito vezes mais rápida, além de diminuir em 40% o tempo de análise de dados de qualidade e reduzir em 75% o tempo de conferência semanal dos registros. A transformação digital na gestão da cadeia de suprimentos tem sido um fator-chave para o aumento da eficiência operacional, proporcionando maior transparência e previsibilidade nas transações comerciais (Hazen *et al.*, 2014).

Já a implementação de tecnologias como sistemas de gestão integrada e inteligência artificial possibilita a automação de processos de compras, reduzindo erros operacionais e otimizando o tempo de resposta entre empresa e fornecedores (Chopra; Meindl, 2019). Além disso, a adoção de *blockchain* na cadeia de suprimentos, por exemplo, aprimora a

rastreabilidade dos insumos, garantindo maior confiabilidade e conformidade regulatória (Tsolakis *et al.*, 2022).

Essa abordagem ajuda a empresa a organizar suas compras de forma mais estratégica, mantendo um fluxo contínuo de materiais e otimizando a gestão de estoques. Ao selecionar fornecedores com critérios que priorizam qualidade, confiabilidade e flexibilidade, a Bebidas Premium Ltda. consegue adaptar suas compras às necessidades do mercado, fortalecendo a eficácia da gestão de compras.

É importante registrar que a Bebidas Premium Ltda., em seu Relatório e Contas Anuais, destaca a relação com os fornecedores como um pilar estratégico para a sustentabilidade e competitividade da empresa. O documento ressalta a adoção de critérios rigorosos de seleção e monitoramento contínuo do desempenho dos parceiros comerciais, garantindo conformidade com padrões de qualidade, prazos de entrega e práticas sustentáveis. Além disso, enfatiza a importância da transparência nas negociações e do alinhamento com os valores corporativos, assegurando que os fornecedores compartilhem do compromisso com inovação, responsabilidade ambiental e ética nos negócios.

O relatório também evidencia a relevância da gestão eficiente da cadeia de suprimentos no desempenho financeiro da empresa. Em 2019, a Bebidas Premium Ltda. registrou uma receita de £1.545 milhões, um aumento em relação aos £1.504 milhões do ano anterior, reforçando o impacto positivo de um fornecimento estruturado e estratégico. Além disso, o fluxo de caixa livre ajustado cresceu significativamente, passando de £65,0 milhões em 2018 para £116,0 milhões em 2019, refletindo uma gestão financeira robusta.

Outro aspecto fundamental destacado no relatório é a necessidade de rigor no reconhecimento de receitas e no controle de descontos e abatimentos concedidos aos fornecedores, que afetam diretamente os resultados financeiros da empresa. O documento alerta sobre riscos contábeis, como a possibilidade de superavaliação de receitas por meio de lançamentos manuais no diário, demonstrando a preocupação da empresa com a precisão e a transparência dos registros financeiros.

Essas diretrizes reforçam a estratégia da empresa em consolidar uma cadeia de suprimentos eficiente, confiável e resiliente, promovendo parcerias de longo prazo que agreguem valor ao seu processo produtivo e contribuam para o crescimento sustentável da organização.

4.3 Avaliação do impacto da seleção de fornecedores no cumprimento de prazos e na disponibilidade de materiais

A Bebidas Premium Ltda. considera a seleção de fornecedores um fator essencial para garantir o cumprimento de prazos e a disponibilidade contínua de materiais. A empresa prioriza fornecedores que demonstram alta confiabilidade na entrega e capacidade de atender às demandas variáveis do mercado, como mencionado na seção anterior. Ao escolher fornecedores com histórico comprovado de pontualidade e flexibilidade logística, a Bebidas Premium Ltda. consegue minimizar atrasos e evitar rupturas na cadeia de suprimentos.

A empresa utiliza um sistema de monitoramento contínuo de desempenho dos fornecedores, avaliando a pontualidade das entregas, a conformidade com as especificações dos pedidos e a agilidade na reposição de estoques. O monitoramento contínuo do desempenho dos fornecedores permite ajustes e melhorias ao longo do relacionamento comercial (Gunasekaran; Patel; McGaughey, 2004).

A Bebidas Premium Ltda. também mantém comunicação constante com seus fornecedores para antecipar possíveis problemas e ajustar prazos de entrega conforme necessário, o que contribui para a disponibilidade constante de materiais.

Além disso, a Bebidas Premium Ltda. valoriza parcerias com fornecedores que utilizam tecnologias avançadas, como sistemas de rastreamento e gestão de estoques em tempo real. Isso proporciona maior visibilidade da cadeia de suprimentos e permite uma resposta ágil a mudanças na demanda, garantindo a continuidade das operações, identificando riscos precocemente e permitindo o ajuste nas suas operações para manter a competitividade (Chopra; Meindl, 2019).

Ao selecionar fornecedores com alta confiabilidade e flexibilidade logística, a Bebidas Premium Ltda. assegura o cumprimento dos prazos e a disponibilidade de materiais essenciais para a produção, evitando interrupções e mantendo sua competitividade no mercado. Dessa forma, a escolha estratégica de fornecedores contribui diretamente para a eficácia da gestão de compras e a estabilidade das operações da empresa.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo analisar a importância da seleção de fornecedores para a eficácia da gestão de compras. Para isso, foi realizado um estudo de caso, analisando a experiência da empresa Bebidas Premium Ltda.

Na revisão da literatura, foram discutidos conceitos que fundamentam a importância estratégica da gestão de suprimentos, enfatizando sua contribuição para a eficácia da gestão de compras, incluindo aspectos como a seleção de fornecedores, competitividade, redução de custos e eficiência operacional das empresas. Destacou-se ainda, o processo de seleção de fornecedores e seus impactos na cadeia de suprimentos.

A pesquisa evidenciou que a escolha estratégica de fornecedores é fundamental para a eficácia da gestão de compras na Bebidas Premium Ltda. A empresa adota uma política criteriosa na seleção de fornecedores, priorizando aqueles que atendem aos padrões regulatórios e práticas ambientais responsáveis, garantindo a qualidade dos insumos e a continuidade do fluxo de materiais. A confiabilidade logística e a capacidade de atender às variações de demanda são características essenciais para a escolha dos parceiros, pois asseguram entregas pontuais e a organização eficiente das compras.

A análise revelou que a seleção adequada de fornecedores impacta diretamente na programação das compras, no controle de estoques e na redução de custos operacionais. A utilização de tecnologias avançadas, como automação e inteligência artificial, contribui para a integração dos processos, agilizando pedidos e melhorando a comunicação entre a empresa e seus fornecedores. Além disso, as condições comerciais vantajosas, como prazos de pagamento competitivos e flexibilidade na entrega, são determinantes para otimizar a gestão de compras.

Quanto ao impacto no cumprimento de prazos e na disponibilidade de materiais, a pesquisa evidenciou que a escolha de fornecedores confiáveis e flexíveis é essencial para evitar interrupções e rupturas na cadeia de suprimentos.

A utilização de sistemas de monitoramento e rastreamento, juntamente com a comunicação constante entre a empresa e seus fornecedores, garante a pontualidade das entregas e a reposição eficiente dos estoques, assegurando a continuidade das operações e a competitividade da empresa no mercado. Esses resultados demonstram que a seleção estratégica de fornecedores é um fator crucial para o sucesso da gestão de compras, impactando diretamente a eficiência operacional, a redução de custos e a estabilidade das operações da Bebidas Premium Ltda.

Por fim, como sugestão de futuros estudos, podem ser realizadas pesquisas que abordem a implementação de novas tecnologias na gestão de fornecedores, como *blockchain* e inteligência artificial, para melhorar a rastreabilidade e a transparência na cadeia de suprimentos. Além disso, seria interessante explorar a análise de risco associada a diferentes estratégias de seleção de fornecedores, avaliando os impactos de parcerias de longo prazo versus parcerias de curto prazo na eficiência e no desempenho financeiro das empresas. Estudos que investigam o impacto da globalização e da sustentabilidade nas práticas de seleção de fornecedores também poderiam oferecer *insights* valiosos para a evolução das estratégias de compras nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. C. S. Sustentabilidade corporativa e desempenho econômico: um estudo comparativo das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bovespa. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 78-98, 2016. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/827>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- ALIMENTOS y bebidas: la industria mexicana multimillonaria. **CIAL DNB**, México, 02 maio 2025. Disponível em: <https://es.cialdnb.com/blog/alimentos-y-bebidas>. Acesso em: 02 fev. 2025.
- AZEVEDO, C. M.; SILVA, M. E. Consumo sustentável no Brasil: uma análise de 10 anos de publicações. **Organizações e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 10, n. 1, p. 99–118, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5433/2318-9223.2022v10n1p99-118>. Acesso em: 19 out. 2024.
- BALLOU, R. H. **Business logistics management**. 5. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 20 jan. 2025.
- BERTOLINO, Valdir. Tendências 2023: inovação será a bala de prata para o setor de alimentos e bebidas. **ABES**, [S. l.], 16 fev. 2023. Disponível em: <https://abes.com.br/tendencias-2023-inovacao-sera-a-bala-de-prata-para-o-setor-de-alimentos-e-bebidas/>. Acesso em: 10 fev. 2025.
- CARTER, C. R.; ROGERS, D. S. A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S. l.], v. 38, n. 5, p. 360-387, 2008. Acesso em: 14 nov. 2024.
- CAVALCANTI, Leo. Gestão da cadeia de suprimentos: como realizar corretamente? **Linkana**, [S. l.], 21 ago. 2024. Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/gestao-da-cadeia-de-suprimentos>. Acesso em: 06 dez. 2024.
- CAVALCANTI, Leo. Procurement: o que é, para que serve e qual a importância? **Linkana**, [S. l.], 04 fev. 2025. Disponível em: <https://www.linkana.com/blog/procurement>. Acesso em: 11 mar. 2025.
- CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. **Supply chain management**: strategy, planning, and operation. 7. ed. Boston: Pearson, 2019.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logistics and supply chain management**. 5. ed. Harlow: Pearson Education, 2016.
- COMO o aumento no consumo de bebidas impacta os negócios. **Sebrae**, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/como-o-aumento-no->

consumo-de-bebidas-impacta-os-negocios%2Cd36be9bdaade710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 19 out. 2024.

DE LA BOULAYE, Pierre; RIEDSTRA, Pieter; SPILLER, Peter. Driving superior value through digital procurement. **McKinsey & Company**, [S. l.], abr. 2017. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/driving-superior-value-through-digital-procurement>. Acesso em: 14 fev. 2025.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford: Capstone Publishing, 1997.

ESG, transformação digital e metaverso: cursos para executivos apontam para uma nova realidade. **Estadão**: Guia de Pós + MBA, 28 ago. 2023. Disponível em: <https://publicacoes.estadao.com.br/guia-de-pos-mba/noticias/esg-transformacao-digital-e-metaverso-cursos-para-executivos-apontam-para-uma-nova-realidade/>. Acesso em: 17 jan. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODINHO FILHO, M.; SENAPESCHI NETO, A. Sustentabilidade e cadeia de suprimentos: uma perspectiva comparada de publicações nacionais e internacionais. **Produção**, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 517-533, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/262364130>. Acesso em: 23 fev. 2025.

GONZÁLEZ-BENITO, Javier. Supply strategy and business performance: an analysis based on the relative importance assigned to generic competitive objectives. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 30, n. 8, p. 774–797, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443571011068162/full/html>. Acesso em: 25 fev. 2025.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, [S. l.], v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004. Acesso em: 23 fev. 2025.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, Bingley, v. 21, n. 1-2, p. 71-87, 2001. Acesso em: 23 fev. 2025.

HAZEN, B. T.; BOONE, C. A.; EZELL, J. D.; JONES-FARMER, L. A. Data quality for data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: An introduction to the problem and suggestions for research and applications. **International Journal of Production Economics**, v. 154, p. 72–80, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.04.018>. Acesso em: 27 maio 2025.

HERVANI, A. A.; HELMS, M. M.; SARKIS, J. Performance measurement for green supply chain management. **Benchmarking: An International Journal**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 330-353, 2005. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14635770510609015/full/html>. Acesso em: 25 fev. 2025.

INGREDIENTES para o setor de alimentação. **BRENNTAG**, [S. I.], 2025. Disponível em: <https://www.brenntag.com/pt-br/industrias/alimentos-e-nutricao/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

IMPACTOS da sustentabilidade na percepção de valor dos consumidores. **iBLUE MARKETING**, [S. I.], 2025. Disponível em: <https://iblue.com.br/blog/impactos-da-sustentabilidade-na-percepcao-de-valor-dos-consumidores/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

INOVAÇÃO tecnológica e sua influência na competitividade empresarial. **EMPREENDA MS.**, [S. I.], 2025. Disponível em: <https://empreendams.com.br/blog/inovacao-tecnologica-competitividade/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Indústria de bebidas no Brasil: dados econômicos e sociais**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 14 fev. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOTABE, M.; MOL, M. J. (Ed.). **Global Supply Chain Management**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2006.

KRAJEWSKI, L. J.; MALHOTRA, M. K.; RITZMAN, L. P. **Operations Management: Processes and Supply Chains**. 12. ed. Harlow: Pearson, 2018.

KRALJIC, P. Purchasing must become supply management. **Harvard Business Review**, [S. I.], v. 61, n. 5, p. 109-117, 1983. Disponível em: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, [S. I.], v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001133>. Acesso em: 21 abr. 2025.

LIMA JÚNIOR, F. R.; CARPINETTI, L. C. R. Modelo de segmentação e avaliação multicritério de fornecedores. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 339-351, 2017. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/download/1399/715/5496>. Acesso em: 14 abr. 2025.

LUNARDI, A. R.; LIMA JUNIOR, F. R. Comparison of artificial neural networks learning methods to evaluate supply chain performance. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 28, n. 3, p. e5676, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/jFnp8hDtDtq3Sg3R9MKPSQt>. Acesso em: 21 jan. 2025.

MANUJ, I.; MENTZER, J. T. Global supply chain risk management. **Journal of Business Logistics**, [S. I.], v. 29, n. 1, p. 133-155, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00072.x>. Acesso em: 14 abr. 2025.

MELLO, Marina. Diligência de fornecedores: como garantir qualidade e conformidade na cadeia de suprimentos? **Lexlatin**, [S. I.], 13 nov. 2023. Disponível em:

<https://br.lexlatin.com/opiniao/diligencia-de-fornecedores-como-garantir-qualidade-e-conformidade-na-cadeia-de-suprimentos>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, [S. l.], v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>. Acesso em: 14 fev. 2025.

MONOSTORI, L.; KOVÁCS, A.; VÁNCZA, J. Blockchain-based framework for supply chain traceability: A case study in the textile and clothing industry. **Computers & Industrial Engineering**, [S. l.], v. 154, p. 107130, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835221000346?via%3Dihub>. Acesso em: 14 fev. 2025.

NIELSEN, Flávia Angeli G; OLIVO, Rodolfo O; MORTILHAS, Leandro J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Saraiva, 2017.

PAGELL, M.; WU, Z. Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies. **Journal of Supply Chain Management**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 37-56, 2009.

PAGELL, M.; WU, Z.; WASSERMAN, M. E. Thinking Differently About Purchasing Portfolios: An Assessment of Sustainable Sourcing. **Journal of Supply Chain Management**, [S. l.], v. 46, n. 1, p. 57-73, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2009.03186.x>. Acesso em: 20 jan. 2025.

PARLAMENTO EUROPEU. **Economia circular: definição, importância e benefícios**. Parlamento Europeu, Estrasburgo, 22 fev. 2023. Disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/news/pt/headlines/society/20151201ST005603/economia-circular-definicao-importancia-e-beneficios>. Acesso em: 25 abr. 2025.

POURNADER, Mehrdokht; KACH, Alexander P.; TALLURI, Srinivas. A review of the existing and emerging topics in the supply chain risk management literature. **Decision Sciences**, [S. l.], v. 51, n. 4, p. 867–919, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dec.12470>. Acesso em: 28 abr. 2025.

RAGATZ, G. L.; HANDFIELD, R. B.; PETERSEN, K. J. Benefits associated with supplier integration into new product development under conditions of technology uncertainty. **Journal of Business Research**, [S. l.], v. 55, n. 5, p. 389-400, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296300001582>. Acesso em: 28 abr. 2025.

RECEITA do mercado global de bebidas. **Statista**, [S. l.], 2023. Disponível em: <https://www.statista.com/567/global-beverage-market-revenue/>. Acesso em: 14 fev. 2025.

RICHEY, R. G. Jr.; CHOWDHURY, S.; DAVIS-SRAMEK, B.; GIANNAKIS, M. Artificial intelligence in logistics and supply chain management: A primer and roadmap for research.

Journal of Business Logistics, [S. l.], v. 44, Issue. 4, p. 532-549, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jbl.12364>. Acesso em: 19 abr. 2025.

SCHOENHERR, T.; SPEIER-PERO, C. Data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: current state and future potential. **Journal of Business Logistics**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 120–132, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jbl.12082>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SENAPE SCHI NETO, A.; GODINHO FILHO, M. A evolução da gestão de compras em uma empresa do segmento de material escolar: estudo de caso longitudinal. **Revista Produção**, [S. l.], v. 28, n. 4, p. 1–15, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/WVF3Q9p9YBSb6R755NJWL8F/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

SEURING, S.; MÜLLER, M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. **Journal of Cleaner Production**, [S. l.], v. 16, n. 15, p. 1699-1710, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>. Acesso em: 22 mar. 2025.

SISTEMA para empresas de Alimentação e Bebidas. **CHECKLIST FÁCIL**, São Paulo, 2025. Disponível em: <https://checklistfacil.com/aplicacao/alimentacao-e-bebidas/>. Acesso em: 28 mar. 2025.

TENDÊNCIAS em softwares ERP e gestão de fornecedores. **GARTNER**, [S. l.], 2025. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/insights/erp>. Acesso em: 15 fev. 2025.

TSOLAKIS, Naoum; SCHUMACHER, Roman; DORA, Manoj; KUMAR, Mukesh. Artificial intelligence and blockchain implementation in supply chains: a pathway to sustainability and data monetisation? **Annals of Operations Research**, [S. l.], v. 327, n. 1–2, p. 1–54, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04785-2>. Acesso em: 22 mar. 2025.

VAN WEELE, A. J. **Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice**. 7. ed. Andover: Cengage Learning, 2018.

VIANA, Fernando Luiz E. Indústria de bebidas não alcoólicas. **Caderno Setorial ETENE**, [S. l.], ano 8, n. 278, abr. 2023. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.bnb.gov.br/s482-dspace/bitstream/123456789/1743/1/2023_CDS_278.pdf. Acesso em: 22 mar. 2025.