

GESTÃO DOS FORNECEDORES DE EMBALAGENS E UMA EMPRESA DE COSMÉTICOS



Vítor Meirelles dos Reis Almeida (Universidade Federal Fluminense)

vitormeirelles@id.uff.br

Priscilla Cristina Cabral Ribeiro (Universidade Federal Fluminense)

priscillaribeiro@id.uff.br

Helder Gomes Costa (Universidade Federal Fluminense)

heldergc@id.uff.br

Carlos Francisco Simões Gomes (Universidade Federal Fluminense)

cfsg1@bol.com.br

Na relação entre fornecedores e uma empresa cliente podem surgir vários riscos, que podem incorrer em custos, falta de flexibilidade, redução de qualidade e perda da confiança entre os parceiros da cadeia de suprimentos. Para evitar esses riscos, algumas iniciativas podem ajudar como a gestão de relacionamento com o fornecedor (GRF). Esse artigo tem como objetivo analisar o relacionamento dos fornecedores do tipo “contract manufacturer” responsáveis pela manufatura de kits promocionais em uma empresa de cosméticos no Brasil. Foi utilizada uma pesquisa qualitativa, e o método de estudo de caso a partir de entrevistas semiestruturadas, em áreas da empresa que possuem relação direta com três fornecedores. Por meio dessas análises, encontrou-se alguns limitantes para a GRF, como: a falta de uma comunicação aberta e de uma confiança mútua entre a empresa de cosméticos e seus fornecedores; problemas relacionados a custos e à produtividade de um dos fornecedores; avaliação a ser melhorada dos fornecedores; e falta estabelecimento de normas desse relacionamento empresa cliente com fornecedores. Foi observado nas respostas dos entrevistados que há um planejamento e programação mensal do processo de compras e suprimentos, possibilitando previsibilidade no suprimento e uso de insumos de produção.

Palavras-chave: Gestão de fornecedores, desenvolvimento de fornecedores, embalagens, indústria de cosméticos.

1. Introdução

Ao longo do ciclo de vida de um contrato de fornecimento a literatura aponta que há uma variedade de tipos de risco, falhas e condições que impactam negativamente a cadeia de suprimentos (CS). Os riscos de suprimentos são associados às falhas na entrega, custo, qualidade, flexibilidade e confiança (KULL; TALLURI, 2008). Para mitigar o risco, o compartilhamento de informações, a agilidade na estrutura da cadeia de suprimentos e a adequação de contratos são grandes colaboradores para redução de riscos (LEE, 2012).

Para Tiago (2013), sob a ótica do gerenciamento de fornecedores, é concedida cada vez mais importância à cadeia de suprimentos, sendo esta responsável por um índice alto de custos ocultos e de desperdícios. Esses custos são: custos de estoque, como custo de inventário e espaço disponibilizado, perda de material por danos, obsolescência ou perecimento. Os desperdícios mencionados consistem em perdas por baixa qualidade do fornecedor, retrabalhos, trocas, devoluções, atrasos e movimentação de material. O autor afirma que “à medida que se intensificam as trocas e os números de fornecedores, o risco associado aumenta. Assim, medir e compreender a atuação de cada um de seus fornecedores é item crítico para assegurar o bom funcionamento da cadeia de suprimentos, e, por consequência, a competitividade da empresa”. Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007, p.288) a Gestão de Relacionamento com o Fornecedor (GRF) compreende “o desenvolvimento e a administração de relacionamentos com fornecedores para facilitar o compartilhamento de informações estratégicas, o planejamento conjunto e as operações integradas”. O GRF provê uma estrutura de como desenvolver e manter esses relacionamentos, sendo necessário observar o valor proporcionado pelos mesmos ao decorrer do tempo (LAMBERT *et al.*, 1998; LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012).

O mercado de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPC) no mundo foi avaliado, em 2018, em US\$ 532 bilhões, com perspectiva de atingimento de US\$ 805 bilhões em 2023 (ORBIS, 2019). No Brasil é um dos mercados maiores e mais aquecidos do mundo, representando o quarto maior país em número de consumidores. Pode-se observar a representatividade do País na América Latina, pois em 2017 foi responsável por 49,1% do tamanho do mercado desse continente (ABIHPEC, 2018).

Uma alternativa que emerge no setor HPPC para a busca de maior parcela de mercado, é a terceirização por meio de embaladores por contrato (*contract packagers*) e fabricantes por contrato (*contract manufacturers*).

O objetivo do artigo é analisar o relacionamento dos fornecedores de embalagens do tipo

“*contract manufacturer*”, responsáveis pela manufatura de *kits* promocionais em uma empresa de cosméticos no Brasil. O artigo está estruturado em cinco seções, esta com o problema da pesquisa e sua justificativa, a segunda com a revisão de literatura, a terceira com o método de pesquisa, a quarta apresentando os resultados e, por fim, a quinta composta pela conclusão do trabalho.

2. Gestão do Relacionamento com o Fornecedor (GRF)

Uma empresa não pode ser competitiva de forma isolada, ela faz parte de uma cadeia de compradores ou fornecedores que tem como objetivo satisfazer as necessidades do consumidor. É preciso que todos os envolvidos na cadeia busquem a máxima taxa de valor agregado, repassando ganhos de custo, qualidade e melhorias no processo (MORAIS; BUENO, 2017).

As relações entre fornecedores e clientes devem ser, acima de tudo, relações de parceria. Tucci *et al.* (2016) afirmam que as empresas estão constantemente descobrindo as vantagens que são obtidas através da busca mútua de se manter relacionamentos de longo prazo com fornecedores. Do ponto de vista dos fornecedores, essas parcerias podem garantir barreiras à entrada para concorrentes, à medida em que os processos se tornam progressivamente interdependentes. Kalnin *et al.* (2009) afirmam que essa parceria exige compreensão das expectativas, comunicação aberta, troca de informações e confiança de ambas as partes.

A gestão estratégica de fornecedores, por sua vez, estabelece critérios para os processos de análise da necessidade de compra (fazer ou comprar), seleção de fornecedores, gestão de contratos, avaliação e desenvolvimento de fornecedores e parcerias. As informações decorrentes de cada um desses processos devem transitar pelos demais para subsidiar a melhoria contínua e possibilitar a sinergia na cadeia de processos. A avaliação de desempenho da cadeia deve fornecer informações para a identificação da eficácia das estratégias adotadas. Na medição de desempenho, as atividades a serem avaliadas devem ser monitoradas e controladas conjuntamente (PAULA; ALVES, 2012).

Garcia *et al.* (2015) afirmam que as principais atividades integradoras na GRF são: busca e seleção de fornecedores, negociação de contratos, gerenciamento da comunicação e coordenação da programação de fornecimento. O monitoramento das atividades dos fornecedores para avaliação e melhoria operacional, destacado pelas autoras, é alcançado através de avaliação de desempenho de fornecedores. As autoras sugerem que as áreas de produção e logística devem tomar decisões em conjunto para definir as regras e fornecimento

e relacionamento com os fornecedores, para que ambas as áreas sejam contempladas em seus requisitos e necessidades.

Para Glock *et al.* (2017), há um consenso crescente que o desenvolvimento de fornecedores ocorre em três etapas:

- Preparar o desenvolvimento de fornecedores: na primeira etapa, a empresa compradora precisa avaliar que critérios e métricas serão adotadas ou não. A partir disso, ela deve selecionar os fornecedores que pretende desenvolver;
- Desenvolver o fornecedor: uma vez que a companhia compradora decidiu desenvolver um ou mais fornecedores, ela precisa selecionar os atributos do fornecedor que ela pretende desenvolver ao final da segunda etapa;
- Monitorar e Controlar o desenvolvimento de fornecedores: após as métricas de desenvolvimento estarem implantadas, essas precisam ser monitoradas continuamente. Em caso de não haver melhorias, será necessário modificar ou cancelar as métricas, ou selecionar outro fornecedor para desenvolvimento.

Para efetuar esse desenvolvimento de fornecedores é necessário avaliar seu desempenho. Segundo Moura (2009), é muito importante que sejam estabelecidos critérios apropriados para essa seleção e que sejam definidos os métodos de avaliação de desempenho após o primeiro fornecimento. Contudo, Brewer e Speh (2001) apresentaram alguns obstáculos da medição de desempenho na cadeia de suprimentos, sendo eles: dificuldade em superar a falta de confiança, falta de compreensão, falta de controle, metas e objetivos diferentes, falta de sistemas de informação, falta de medidas de desempenho padronizadas, dificuldade em associar medidas de valor do cliente, e dificuldade em definir o início da medição.

Conforme contemplado pelo modelo proposto por Glock *et al.* (2017), percebe-se uma preocupação com a sustentabilidade no relacionamento com fornecedores, sendo esse um frequente tema na literatura recente. Segundo Luthra *et al.* (2017), devido à crescente demanda pela conscientização ecológica e por legislações ambientais mais restritivas, a adoção de práticas sustentáveis se tornou um tema relevante para organizações e suas cadeias de valor. Os autores afirmam que a sustentabilidade pode ser determinante para seu crescimento e longevidade.

Nesse contexto, é introduzido o conceito de **Gestão da Cadeia de Suprimentos Verde** (GCSV - *Green Supply Chain Management* - GSCM), em tradução livre. GCSV é o processo de incorporação de preocupações ambientais nas atividades empresariais. É considerado um novo

conceito, que integra fatores ambientais na GCS tradicional por meio do desenvolvimento de produto, suprimentos, processos de manufatura, entregas e gerenciamento do ciclo de vida dos produtos (ZHU; SARKIS, 2006; SRIVASTAVA, 2007; LIN *et al.*, 2011; LIOU *et al.*, 2016).

3. Método de pesquisa

O presente trabalho começou a ser estruturado após a definição do tema, do objetivo geral, da delimitação da pesquisa e da estrutura do documento, iniciou-se a busca pelos autores para a revisão da literatura com os três. Para a etapa da busca por artigos foram utilizadas as três principais bases de pesquisa (*Web of Science*, Scielo e Scopus) e a base de Periódicos da Capes. De acordo com as definições de Barrat *et al.* (2011) e Yin (2015), o presente trabalho adota o estudo de caso como método de pesquisa, uma vez que se objetiva compreender um fenômeno complexo de modo exploratório e descritivo, adotando uma postura observadora e não ativamente colaborativa com uma análise qualitativa e uma pesquisa empírica, utilizando dados preciosos e contextualizados retirados de recortes do mundo real delimitados para investigar um fenômeno em específico.

Quanto à abordagem, para entender a complexidade das dinâmicas entre fornecedores de embalagem e empresa-foco na Cadeia de Suprimentos e os fenômenos em suas configurações naturais, sem a possibilidade de generalização, esse trabalho adotou a abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014).

Segundo Brito e Feres (2011), o ponto de partida de uma investigação científica deve basear-se em um levantamento de dados, por meio de um instrumento de pesquisa e uma entrevista (que pode ser complementada por observações no campo). Prodanov e Freitas (2013) afirmam que aliada à técnica da entrevista, a observação também é utilizada para coleta de dados, sendo um instrumento muito útil para a futura aquisição de informações, pois pode-se constatar e analisar um comportamento. Para este trabalho foram utilizadas ambas as técnicas. As entrevistas foram estruturadas com base nos autores, seguindo um roteiro preestabelecido. O instrumento de pesquisa foi elaborado com perguntas predominantemente abertas, que permitiram a identificação de opiniões e pontos de vista não previamente observados. A observação foi realizada por um dos autores do trabalho, que trabalhava na empresa há um ano, com acesso às informações necessárias para alcançar o objetivo da pesquisa.

Ainda sobre os questionários, a amostra escolhida buscou alcançar o máximo de pessoas envolvidas nas relações entre a empresa contratante da indústria de cosméticos e os seus três

fornecedores de embalagem. Assim, foram entrevistados funcionários da Empresa X, aqui denominados de E₁ a E₅, com os perfis apresentados na Tabela 1:

Tabela 1 - Resumo do perfil dos entrevistados

Respondente	Nível de Escolaridade	Formação	Cargo	Tempo de atuação no cargo
E ₁	Superior	Engenharia Química	Analista de PCP	7 meses
E ₂	Superior	Engenharia Química	Analista de PCP	12 meses
E ₃	Superior	Administração	Analista de Aproveitamento e Plano de Produção	2 anos
E ₄	Superior	Administração	Comprador	4 anos
E ₅	Pós-Graduação	Relações Internacionais (Graduação) e Logística e Supply Chain (Pós-Graduação)	Coordenador de Lançamentos	4 meses

Fonte: Os autores

A etapa da análise de dados consistiu em relacionar os dados obtidos das entrevistas e da observação com a teoria inferida na revisão de literatura, vislumbrando-se a triangulação de dados e teorias (PRODANOV; FREITAS, 2013). Assim, os achados teóricos puderam ser confirmados ou refutados, de acordo com a coleta no campo.

4. Resultados

4.1 Apresentação da empresa

A Empresa X é uma multinacional do setor de cosméticos, sediada no Rio de Janeiro e iniciou sua trajetória no Brasil há mais de 50 anos e hoje possui mais de 5.000 colaboradores e 24 marcas registradas no Brasil. A empresa estudada está passando por mudanças estruturais em sua cadeia de suprimentos. Atualmente, a empresa possui uma fábrica em São Paulo, uma no Rio de Janeiro, dois CDs em Caxias-RJ, e sua sede e Centro de Pesquisa e Inovação, inaugurado em 2017, ambos no Rio de Janeiro.

4.2 Análise dos resultados

Após a pesquisa de campo verificou-se algumas correspondências e algumas discordâncias do que foi registrado nas entrevistas e na observação direta com os autores discutidos na revisão

da literatura. Esta seção expõe os principais resultados dessa etapa.

Sobre a relação entre Empresa X e seus fornecedores, é percebida como satisfatória, com reuniões semanais, compartilhamento de metas e resultados, resultando em uma parceria entre a empresa e seus fornecedores, conforme pontuou Christopher (2015) e Kalnin *et al.* (2009). A Tabela 2 resume as respostas da pergunta que buscou identificar os elementos que compõem a parceria entre a Empresa X e seus terceiros.

Tabela 2 - Elementos da parceria entre Empresa X e fornecedores “*co-packing*”

Elementos da parceria Empresa X - Fornecedores	Pontuações				
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
Um compromisso mútuo durante um longo tempo		X	X	X	
Auxílio recíproco que resulta no compartilhamento de informações	X	X	X	X	X
Comunicação aberta				X	X
Confiança entre ambas as partes	X	X		X	

Fonte: Os autores

Esses elementos de parceria encontram similaridade no que Kalnin *et al.* (2009) apresentaram. Contudo, percebe-se que a Gestão da Cadeia de Suprimentos da Empresa, sob a ótica dos entrevistados, não atingiu a ampla maturidade, uma vez que a comunicação aberta e a confiança mútua não são presentes. Segundo Kalnin *et al.* (2009) e Tucci *et al.* (2016), esses fatores são requerimentos para que as parcerias construam alianças estratégicas e resultem em vantagens competitivas para todos.

Em relação à existência dos benefícios mútuos na parceria entre Empresa X e fornecedores, as respostas dos entrevistados estão na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise do benefício mútuo entre Empresa X e Fornecedores

Benefício mútuo”		Pontuações				
		E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
Fornecedor Y	Concordo totalmente		X		X	
	Concordo parcialmente	X		X		X
	Indiferente					
	Discordo parcialmente					
	Discordo totalmente					
Fornecedor Z	Concordo totalmente	X	X	X	X	X
	Concordo parcialmente					
	Indiferente					
	Discordo parcialmente					
	Discordo totalmente					
Fornecedor W	Concordo totalmente					
	Concordo parcialmente	X	X		X	
	Indiferente					
	Discordo parcialmente			X		X
	Discordo totalmente					

Fonte: Os autores

Essa pergunta objetivou avaliar a percepção de reciprocidade nos benefícios observada na cadeia de suprimentos, em especial apontada por Christopher (2015) e Pires (2004). Segundo o E₅, ao longo de 2019 alguns eventos contribuíram negativamente na relação Empresa X e Fornecedor W, por desalinhamento de expectativas entre produtividade e custos da operação de *co-packing* realizados no fornecedor. O E₅ comentou ainda que o fornecedor cancelou a realização de novas produções que já estavam confirmadas, comprometendo a capacidade da operação de *co-packing* da cliente, levando à falta de entrega de lançamentos de produtos nos prazos acordados com as marcas.

Quanto à prática do GRF apresentada por Bowersox *et al.* (2007), observou-se que a Empresa X não implementou, de forma clara, um programa de GRF. Porém, ficou evidente que as iniciativas empreendidas pelas áreas de operações e pelo departamento de compras fazem parte do escopo das principais atividades integradoras no GRF de Garcia *et al.* (2015), apresentadas na Tabela 4:

Tabela 4 - Atividades integradoras no GRF

Atividades integradoras no GRF	Pontuações				
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
Busca e seleção de fornecedores		X	X	X	X
Negociação de contratos			X	X	X
Gerenciamento da comunicação	X	X		X	
Coordenação da programação de fornecimento	X	X	X	X	X
Monitoramento das atividades dos fornecedores	X	X	X	X	
Avaliação de desempenho de fornecedores				X	
Definição das regras de fornecimento e relacionamento com fornecedores				X	

Fonte: Os autores

Como visto, a coordenação da programação de fornecimento é percebida por todos, o que pode ser explicado pelo fato de que o processo de compras e suprimentos é realizado, via de regra, de modo sistêmico e respeita um ciclo mensal, o que garante a todas as áreas envolvidas certa previsibilidade na chegada e utilização de insumos de produção. É interessante perceber, também, que apenas o entrevistado da área de compras (E₄) percebe a presença da avaliação do desempenho de fornecedores e também das definições acerca das regras de fornecimento e relacionamento com os mesmos, sendo a única área que confirma a literatura (GARCIA *et al.*, 2015).

Sobre as etapas do desenvolvimento de fornecedores da GRF percebida na Empresa X, a Tabela 5 apresenta a percepção dos entrevistados.

Tabela 5 - Desenvolvimento de fornecedores

Atividades percebidas no GRF	Pontuações				
	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
Preparo do desenvolvimento: Avaliação de critérios e métricas e seleção	X	X	X	X	X
Desenvolvimento de fornecedores: Aplicação prática			X	X	
Monitoramento e controle do desenvolvimento de fornecedores			X	X	

Fonte: Os autores

Pelo menos a primeira das três etapas, conforme abordadas por Glock *et al.* (2017), é percebida pelos entrevistados, embora apenas os E₃ e E₄ reconheçam a existência das etapas de desenvolvimento e monitoramento dos fornecedores.

Em relação às Tecnologias de Informação (TI) obtém-se das entrevistas que existe algum nível

de integração sistêmica entre Empresa X e fornecedores, mas que ainda está distante do ideal, principalmente para o entrevistado 3, que realiza a função de provisionamento. Nesse sentido, Brewer e Speh (2001) já mencionavam a falta de sistemas de informação como obstáculos para o desempenho na cadeia de suprimentos. Não foi identificado um uso de TIs mais visível, apesar de haver um entendimento da relevância das ferramentas no processo. O entrevistado 5 demonstrou conhecimento de diversos sistemas que podem ser implantados para controle das atividades ao longo da cadeia.

Com relação ao GSCM, é percebido que existe algum nível de implantação desse conceito na área estudada da Empresa X, embora embrionário, uma vez que não são percebidas, por parte dos entrevistados, iniciativas diretas desse tema nos fornecedores, restringindo-se apenas à auditoria que o departamento de compras realiza.

5. Conclusão

As parcerias na cadeia de suprimentos fortalecem as estratégias das empresas, principalmente quanto aos fornecedores, pois garantem barreiras à entrada para concorrentes. Para as empresas clientes, essas parcerias, quando planejadas adequadamente levam a um nível de confiança, que permite troca de *expertises* em forma de contratos benéficos para ambas as partes. O GRF permite que os fornecedores se informem melhor dos processos de suas clientes e possam ser mais interdependentes, resultando em uma relação ganha-ganha.

Contudo, como a empresa X não atingiu a ampla maturidade, uma vez que a comunicação aberta e a confiança mútua não são presentes para garantir a integração entre ela e seus fornecedores, recomenda-se a intensificação das reuniões de equipes de trabalho multidisciplinares entre elas, com compartilhamento de metas e resultados, visando desenvolvimento de melhoria das relações.

Na prática, esse tipo de atividade é comandado pela equipe de PCP, o que pode acabar gerando alienação do conhecimento por parte das outras áreas interessadas, como Compras e Lançamentos. Há problemas de custos e produtividade de um dos fornecedores da empresa X, mas a empresa não implementou, ainda, de forma clara, um programa de GRF. Para compensar, ficou evidente que as iniciativas empreendidas pelas áreas de operações e pelo departamento de compras fazem parte do escopo das principais atividades integradoras no GRF.

Há um planejamento e programação mensal do processo de compras e suprimentos, possibilitando previsibilidade no suprimento e uso de insumos de produção. Contudo, ainda não

é claro para os entrevistados a avaliação do desempenho de fornecedores assim como das regras de fornecimento e relacionamento. Essa falta de avaliação e estabelecimento de normas prejudica a GRF com fornecedores, reduzindo integração e podendo impedir os benefícios da terceirização.

Em suma, o trabalho permitiu uma apreciação da GCS da empresa estudada, com foco no elo fornecedor-empresa e as particularidades de uma produção terceirizada. O trabalho contribui para a academia pois reúne e aprofunda discussões sobre esse modelo de produção, levanta uma série de critérios para avaliação de fornecedores, além de avaliar e propor sugestões em um caso da indústria de cosméticos e produtos de beleza.

Para pesquisas futuras, sugere-se avaliar os fornecedores por essas entrevistas e, posteriormente, realizar com os fornecedores da Empresa X uma auto avaliação,. Assim, ser; a possível entender, também, a relação do elo fornecedor-produtor e, assim, através da contraposição de opiniões entre esses dois agentes, expandir o recorte da análise dessa CS.

Agradecimentos:

Os autores agradecem a todos os colaboradores da Empresa X pela contribuição no artigo, ao Departamento de Engenharia de Produção e à Universidade Federal Fluminense pelos recursos financeiros concedidos para viabilizar a apresentação do trabalho no congresso.

REFERÊNCIAS

ABIHPEC, **Caderno de Tendências 2020**, 2018. Disponível em <<https://abihpec.org.br/publicacao/panorama-do-setor-2018/>>. Acesso em: 20/05/2018.

BARRATT, Mark; CHOI, Thomas Y.; LI, Mei. Qualitative Case Studies in Operations Management: Trends, Research Outcomes, and Future Research Implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011. DOI:[10.1016/j.jom.2010.06.002](https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.002)

BOWERSOX, Donald. J.; CLOSS, David J.; COOPER, Martha B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

BREWER, Peter C.; SPEH, Thomas W. Adapting the balanced scorecard to supply chain management. **Supply Chain Management Review**, March/April, 2001, p. 48-56.

BRITTO JÚNIOR, Á. F.; FERES JÚNIOR, N. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, v. 7, n.7, 2011.

CRESWELL, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. 4a. ed. Califórnia: SAGE, 2014

GARCIA, Franciele Da Silva; DA SILVA, Andrea Lago; PEREIRA, Carla Roberta. Gestão de Relacionamento com os Fornecedores: uma revisão com enfoque na integração entre Logística e Produção. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 10, n. 4, 2015.

GLOCK, Christoph H.; GROSSE, Eric H.; RIES, Jörg M. Reprint of “Decision support models for supplier development: Systematic literature review and research agenda”. **International Journal of Production Economics**, v. 194, p. 246-260, 2017.

KALNIN, J. L.; BAGUINSKI, D. A.; COSTA, C. A. Desenvolvimento de uma Metodologia para a Seleção de Fornecedores na Cadeia de Suprimentos de uma Empresa do Ramo Automotivo. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 24, 2009. Anais... Salvador, Bahia, 2009.

KULL, Thomas J.; TALLURI, Srinivas. A supply risk reduction model using integrated multicriteria decision making. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 55, n. 3, p. 409-419, 2008.

LAMBERT, Douglas M.; COOPER, Martha C.; PAGH, Janus D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.

LAMBERT, Douglas M.; SCHWIETERMAN, Matthew A. Supplier relationship management as a macro business process. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 337-352, 2012.

LEE, C. K. M.; CHING YEUNG, Yu; HONG, Zhen. An integrated framework for outsourcing risk management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 112, n. 4, p. 541-558, 2012.

LIN, Ru-Jen; CHEN, Rong-Huei; NGUYEN, Thi-Hang. Green supply chain management performance in automobile manufacturing industry under uncertainty. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 25, p. 233-245, 2011.

LIU, James J. H.; TAMOŠAITIENĖ, Jolanta; ZAVADSKAS, Edmundas K.; TZENG, Gwo-Hshiung. New hybrid COPRAS-G MADM Model for improving and selecting suppliers in green supply chain management. **International Journal of Production Research**, v. 54, n. 1, p. 114-134, 2016.

LUTHRA, Sunil; GOVINDAN, Kannan; KANNAN, Devika; Mangla, Sachin Kumar; Garg, Chandra Prakash. An integrated framework for sustainable supplier selection and evaluation in supply chains. **Journal of Cleaner**

Production, v. 140, p. 1686-1698, 2017.

MORAIS, Sara Fatima Pereira; BUENO, Janaina Maria. Gestão de fornecedores e o fomento à produção de maracujá: o caso da empresa Alpha. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 12, n. 3, p. 215, 2017.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ORBIS Research. **Global Cosmetics Products Market Trends and Forecasts 2019-2023**. Disponível em <<http://orbisresearch.com/reports/index/global-cosmetics-products-market-analysis-of-growth-trends-and-forecasts-2018-2023>>. Acesso em: 19/12/2019.

PAULA, Monica Silva de; ALVES, Adriana Gomes de Carvalho. Gestão estratégica de fornecedores. In: **ENEGETP - Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, 32., 2012, Bento Gonçalves. Anais. Rio de Janeiro: ENEGETP, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

SRIVASTAVA, Samir K. Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 53-80, 2007.

TIAGO, Marcel Guilherme Carvalho. **Avaliação de desempenho de fornecedores: estudo de caso abordando diferentes estratégias de produção**. 43f. Monografia (especialização) - Universidade Federal do Paraná, Curso de Especialização em Engenharia de Produção. 2013.

TUCCI, Christopher L.; CHESBROUGH, Henry; PILLER, Frank; WEST, Joel. When do firms undertake open, collaborative activities? Introduction to the special section on open innovation and open business models. **Industrial and Corporate Change**, v. 25, n. 2, p. 283–288, 2016.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 5a. ed. Califórnia: Sage, 2015.

ZHU, Qinghua; SARKIS, Joseph. An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: drivers and practices. **Journal of Cleaner Production**, v. 14, n. 5, p. 472-486, 2006.