

# **Seleção competitiva de fornecedores de serviços de armazenagem: Um estudo de caso do processo licitatório numa empresa do setor da saúde**

## ***Competitive selection of warehousing service suppliers: A case study of the bidding process in a healthcare sector company***

Letícia Gaspar Tostes<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos – UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil, e-mail: [leticia.tostes@estudante.ufscar.br](mailto:leticia.tostes@estudante.ufscar.br)

**Resumo:** À medida que as demandas do mercado e a pressão comercial aumentam, a seleção de serviços de armazenagem torna-se um desafio para as empresas, pois pode aumentar custos e comprometer a competitividade. Este estudo analisa o processo licitatório de fornecedores de serviços de armazenagem em uma empresa multinacional do setor da saúde localizada em São Paulo. Este estudo visa categorizar os principais critérios exigidos durante o processo licitatório de seleção de fornecedores, identificando suas estratégias, vantagens e desafios. A pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas aplicadas a sete profissionais de diferentes áreas: compras e aquisições, logística e operações, e segurança, que participam do processo licitatório na empresa. A partir disso, busca explorar o processo de licitação em empresas do setor de saúde. Ao confrontar o caso com a literatura foi observado que mesmo empregando metodologias de seleção de fornecedores diferentes, os critérios avaliados e as estratégias adotadas pela empresa do caso são semelhantes. Os resultados indicam as vantagens competitivas da implementação de um processo formal e sistemático para a seleção de fornecedores de armazenagem por licitação: a melhoria na qualidade e na eficiência operacional, a redução de custos, o fortalecimento de parcerias estratégicas, a inovação dos serviços e uma evolução em alinhamento estratégico dos objetivos entre fornecedores e a empresa contratante.

**Palavras-chave:** Seleção de fornecedores, Licitação, Serviço, Armazenagem, Critérios

**Abstract:** *As market demands and commercial pressure increase, the selection of warehousing services becomes a challenge for companies, as it can raise costs and compromise competitiveness. This study analyzes the bidding process for warehousing service providers in a multinational healthcare company located in São Paulo. The research was conducted through interviews with seven professionals from different areas: procurement, logistics and operations, and safety, all of whom participate in the company's bidding process. This study aims to categorize the main criteria required during the supplier selection bidding process, identifying strategies, advantages, and*

*challenges. It also seeks to explore the bidding process specifically for companies in the healthcare sector. By comparing the case with the literature, it was observed that even when employing different supplier selection methodologies, the criteria evaluated, and the strategies adopted by the company in the case are similar. The results indicate the competitive advantages of implementing a formal and systematic process for the selection of warehousing providers through bidding: improvements in quality and operational efficiency, cost reduction, strengthening of strategic partnerships, service innovation, and an evolution in strategic alignment of objectives between suppliers and the contracting company.*

**Keywords:** *Supplier Selection, Competition, Bidding, Service, Warehousing, Criteria*

## **1 Introdução**

No cenário altamente competitivo dos negócios, um armazém não se limita a ser apenas um local de armazenamento de inventário, mas também atua como um centro para a execução eficiente de serviços que agregam valor (KOLINSKI; SLIWYCZYNSKI, 2015). De acordo com Neto (2016), a busca para a melhoria do nível de serviço logístico era um dos grandes desafios gerenciais, sendo a gestão da armazenagem um fator preponderante na geração de custos e níveis de eficiência e eficácia que se deseja alcançar junto aos clientes. O processo de seleção de fornecedores consiste em adotar diversos atributos, quantitativos e qualitativos, para apoiar a escolha, o que requer um modelo formal, sistemático e racional (SONMEZ, 2006).

O processo de licitação na seleção de fornecedores, conhecido como licitação ou processo de licitação, emerge como uma metodologia essencial nesse contexto (CHOPRA; MEINDL, 2016). Este método não apenas promove a competição entre fornecedores, mas também oferece às empresas a oportunidade de avaliar criteriosamente os potenciais parceiros logísticos. Dessa forma, a seleção de fornecedores não é apenas uma questão operacional, mas uma estratégia para alinhamento às demandas do mercado, o que exige planejamento. De acordo com Fleury *et al.* (2000), a seleção de fornecedores é uma atividade dinâmica que deve ser revisada periodicamente, pois as necessidades e objetivos das empresas podem mudar com o tempo.

Este estudo visa categorizar os principais critérios exigidos durante o processo licitatório de seleção de fornecedores, identificando suas estratégias, vantagens e desafios. A partir disso, busca explorar o processo de licitação especificamente para empresas do setor de saúde. A pesquisa foca especificamente neste setor, pois existem poucos estudos nesta área. Portanto, lista-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar as razões e a importância do processo de licitação para a contratação de serviços de armazenagem;

- Identificar as demandas específicas e os riscos envolvidos na prestação de serviços de armazenagem no setor da saúde;
- Avaliar estratégias para a mitigação de riscos em transações de armazenagem;
- Aplicar a análise do processo licitatório em um estudo de caso de uma empresa multinacional do setor da saúde localizada em São Paulo;
- Modelar o fluxo do processo de licitação privada, destacando os principais critérios de decisão para a seleção de fornecedores de armazenagem.

A pesquisa é caracterizada como exploratória e foi desenvolvida através de entrevistas aplicadas à profissionais da área de *Supply Chain* que colaboraram durante o processo licitatório dentro de uma empresa selecionada como estudo de caso.

## **2 Revisão da Literatura**

A revisão da literatura foi organizada em três tópicos. Inicialmente, os sistemas de armazenagem foram explorados, delineando seus fundamentos. Em seguida, foi desenvolvido o tópico de seleção de fornecedores de armazenagem, no qual foram analisados os princípios relevantes para o processo de escolha estratégica de parceiros logísticos. Por fim, apresenta-se o processo licitatório, no qual foram identificados conceitos e práticas envolvidos nos processos licitatórios privados.

### **2.1. Sistema de Armazenagem**

Segundo Pozo (2010, p.12), “Armazenagem é o processo que envolve a administração dos espaços necessários para manter os materiais estocados, que podem ser tanto internamente, na fábrica, como em locais externos, mais próximos dos clientes. Essa ação envolve fatores como localização, dimensionamento de áreas, arranjo físico, equipamentos de movimentação, recuperação do estoque, projeto de docas ou baías de atracação, necessidades de recursos financeiros e humanos.”. Para Rodrigues (2011, p.25), "A gestão da armazenagem é o conjunto de atividades relacionadas ao planejamento, organização, direção e controle das operações de armazenagem”. Deste modo, o sistema de armazenagem deve estar alinhado com os objetivos e estratégias da organização, considerando os principais fatores que influenciam o desempenho da armazenagem, como os custos, a segurança e a produtividade (LOPES *et al*, 2006, p.110).

A função primordial da armazenagem é gerenciar eficientemente o espaço e o tempo. Assim, operadores logísticos utilizam estratégias e ferramentas para melhor utilizar o espaço disponível. Portanto, a eficiência logística pode ser determinante para a competitividade de uma empresa. É reconhecido que o armazém ou centro de distribuição (CD) continua sendo o meio mais eficaz tanto

para consolidar fornecedores como para otimizar a distribuição, atendendo às demandas dos clientes (NOGUEIRA, 2018).

Em muitos setores industriais, já não é suficiente apenas integrar as operações, estruturas e infraestruturas internas com a estratégia competitiva, as empresas com melhor desempenho competitivo tendem a ser as que têm melhor integrado seus processos-chave internos com fornecedores externos e clientes, formando cadeias de suprimento com propósitos e procedimentos bem definidos e consistentes. A visão geral é de que uma vantagem competitiva construída conjuntamente ao longo da cadeia de suprimento será muito mais difícil de ser ultrapassada pela concorrência (PIRES, 2016) .

Devido a fatores estratégicos, muitas empresas optam pela terceirização de serviços de armazenagem para empresas especialistas nestas operações. Para Neto *et al.*, (2014, p. 21) “A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência a terceiros das atividades acessórias e de apoio ao escopo da empresa, permitindo a esta (chamada empresa-mae) concentra-se no seu negócio principal, ou seja, no seu *core business*.”. Adicionalmente, na contratação de serviços de armazenagem, encontra-se três opções principais de aquisição: (1) alugar somente o espaço do armazém, (2) terceirizar toda a operação, com prédio e serviço, (3) terceirizar somente o serviço em sua propriedade (SILVA *et al.*, 2018).

## **2.2. Seleção de Fornecedores de Armazenagem**

As escolhas sobre a internalização de processos, a aquisição ou a terceirização também são deliberadas levando em conta as competências estratégicas da organização (FERNANDES, 2001). De acordo com Ellram (1990), a seleção de fornecedores é geralmente voltada para critérios de custo e qualidade, que têm relevância na tomada de decisão. Contudo, muitas vezes as empresas se esforçam para construir relacionamentos mútuos e duradouros com os fornecedores, permitindo o compartilhamento de informações e de riscos, fomentando parcerias estratégicas (ELLRAM, 1990).

As relações de parcerias e implementação da grande maioria das práticas de SCM (*Supply Chain Management*) só fazem sentido se forem precedidas de um cuidadoso trabalho de seleção da base de fornecedores (PIRES, 2016). Portanto, a seleção de fornecedores logísticos desempenha um papel fundamental na eficiência e eficácia das operações de uma cadeia de suprimentos. A seleção de fornecedores de armazenagem para grandes indústrias apresenta desafios, como a ampla gama de opções no mercado, diversidades regulatórias e culturais, tornando esse processo altamente estratégico (FERNIE *et al.*, 2015). De acordo com Lambert; Cooper (2000, p 65-83), o processo de seleção de fornecedores logísticos compreende uma etapa fundamental na gestão da cadeia de suprimentos, na qual critérios qualitativos como desempenho, confiabilidade, capacidade técnica,

localização estratégica e compatibilidade cultural são minuciosamente avaliados. O modelo proposto pelos pesquisadores op. cit destaca a importância de uma abordagem holística e estratégica na escolha dos fornecedores logísticos, enfatizando a necessidade de considerar não apenas aspectos tangíveis, como custo e qualidade, mas também fatores intangíveis, como alinhamento cultural e capacidade de adaptação às necessidades específicas da cadeia de suprimentos.

No contexto empresarial, nota-se o aumento das exigências durante a seleção de fornecedores, a qual tornou-se ainda mais complexa, em virtude da quantidade e natureza dos critérios considerados na avaliação (VIANA; ALENCAR, 2011). Com isso, existe uma demanda crescente por processos de seleção de fornecedores que levam em consideração uma variedade de atributos, envolvendo aspectos quantitativos e qualitativos (SONMEZ, 2016). Também nota-se uma crescente integração de critérios sustentáveis, tornando-se esta inclusão uma necessidade para competitividade a longo prazo. Isso fomenta ainda mais o alinhamento das estratégias da cadeia de suprimento com as regulamentações ambientais, de tal forma que performances sustentáveis se caracterizam como uma vantagem competitiva (WANG, 2016).

A evolução tecnológica tem levado as empresas a ajustarem seus modelos de negócios para incorporar novas tecnologias que gerem vantagem competitiva (MARX; UEBERNICKEL, 2021). As organizações buscam adquirir conhecimentos, habilidades e competências que lhes permitam se destacar através de estratégias de posicionamento e preços, atendendo às expectativas sociais e econômicas por meio de inovações (WARNER; WÄGER 2019) A capacidade de desenvolver uma vantagem competitiva pode ser impulsionada pela inovação, sendo que uma parcela significativa das oportunidades de inovação pode ser originada pelos fornecedores, dada sua expertise nos produtos e serviços que disponibilizam. O ponto crítico reside na habilidade de identificar e aproveitar essas oportunidades, harmonizando as expectativas mútuas entre fornecedor e comprador, viabilizando a obtenção de benefícios recíprocos (MITSUTANI, *et al.*, 2017). Ademais, a escolha de um fornecedor de desempenho satisfatório é importante, para evitar custos de mudança, relativos à capacitação e outras operações que devem sistematicamente serem refeitas caso não seja estabelecida uma relação duradoura entre a empresa contratante e a fornecedora (CAMARGO, 2007). Diante desse cenário, nota-se um aumento substancial na procura por ferramentas e técnicas que possam equilibrar uma diversidade de critérios considerados na avaliação.

Segundo Abdolshah (2013), as principais atividades da cadeia de suprimentos envolvidas na gestão de fornecedores são sua seleção e avaliação, que envolvem a adoção de múltiplos critérios, variáveis e fatores de decisão. Em um contexto econômico global, caracterizado por constantes inovações e um desenvolvimento acelerado e estratégico de produtos, é imperativo que os critérios de seleção e avaliação de fornecedores sejam criteriosamente definidos, não se limitando

exclusivamente a custo, qualidade e entrega (ARAZ; OZKARAHAN, 2007). A literatura apresenta diversos métodos de seleção de fornecedores, alguns dos quais foram sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Síntese de Estudos com diversos Métodos utilizados para Seleção de Fornecedores

<b>Método para Seleção de Fornecedores</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor(es) (Ano)</b>
Estudo de múltiplos casos	Análise do processo de qualificação, avaliação e seleção de fornecedores: Estudo de múltiplos casos	TEIXEIRA, BARBOSA (2015)
Sistemas de inferência <i>Fuzzy</i> e Modelo SCOR® ( <i>Supply Chain Operations Reference</i> )	Utilização de um sistema de inferência <i>fuzzy</i> , com os critérios abordados no modelo SCOR (Supply Chain Operations Reference) na temática de gestão de fornecedores	OSIRO, LIMA JÚNIOR, CARPINETTI (2014)
AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> )	Modelo de seleção de fornecedores em uma indústria tecnológica, baseado em AHP ( <i>Analytic Hierarchy Process</i> )	CHAN, CHAN (2004)
Modelagem Estrutural Interpretativa (ISM)	Objetivo de revelar a interação entre os critérios, que foram identificados previamente com base em uma revisão de literatura	GOVINDAN, KANNAN, HAQ (2010)
Modelagem de tomada de decisão integrando QFD ( <i>Quality Function Deployment</i> ) com AHP	Análise da visão dos stakeholders diante aos requisitos, critérios, subcritérios e as prioridades do fornecedor	HO, XU, DEY (2010)
Método analítico de <i>Benchmarking</i>	Prática permite que fornecedores que não estão obtendo bons resultados se espelham nos mais eficientes para que consigam alavancar suas estratégias	FORKER, MENDEZ (2001)
<i>Processo licitatório</i>	Processo de licitação de serviços ou produtos que serão fornecidos pela empresa ganhadora desse processo comercial.	NEIVA (2020)

Fonte: Autoria própria

Assim, independentemente do método utilizado para a seleção de um fornecedor de serviços logísticos, é necessário que o processo seja bem definido para garantir a eficiência das operações da empresa. Além disso, setores de Compras buscam fornecedores experientes no negócio, ou seja, fornecedores com conhecimento prévio da área de atuação daquela respectiva organização.

Em síntese, a literatura comprova alguns critérios essenciais durante a seleção de fornecedores, os quais foram identificados no Quadro 2.

Quadro 2 - Síntese de Estudos com Critérios Avaliados na Seleção de Fornecedores

<b>Critérios Avaliados na Seleção de Fornecedores</b>	<b>Autor(es) (Ano)</b>
Qualidade e Custo	ELLRAM (1990)

Desempenho, Confiabilidade, Capacidade Técnica, Localização Estratégica e Compatibilidade cultural	LAMBERT, COOPER (2000)
Critérios sustentáveis e Regulamentações ambientais	WANG, 2016
Capacidade Tecnológica	MARX; UEBERNICKEL (2021)
Inovação	WARNER; WÄGER (2019)
Desempenho	CAMARGO (2007)
Custo, Qualidade e Entrega	ARAZ; OZKARAHAN (2007)

### 2.3. Processo de licitação

Para Christopher (2016, p. 125), o processo de licitação é uma ferramenta estratégica para a gestão da cadeia de suprimentos, permitindo que as empresas selecionem fornecedores que ofereçam produtos ou serviços de alta qualidade, a preços competitivos e dentro dos prazos acordados. O processo licitatório, um método de seleção competitiva de licitação, utilizado para avaliar e selecionar fornecedores potenciais com base em critérios pré-definidos (CHOPRA; MEINDL, 2016). Portanto, o procedimento de licitação é amplamente empregado em corporações de grande porte, pois simplifica a escolha de fornecedores de acordo com as exigências específicas, além da padronização de processos, resultando em uma atividade isenta de questionamentos e desvio de conduta, bem como a busca por parcerias alinhadas aos objetivos do empreendimento. Desse modo, esta atividade torna-se estratégica ao viabilizar a seleção minuciosa. Isso implica que as organizações devem estabelecer de maneira explícita seus objetivos e requisitos antes de dar início ao processo de licitação (NOGUEIRA, 2018).

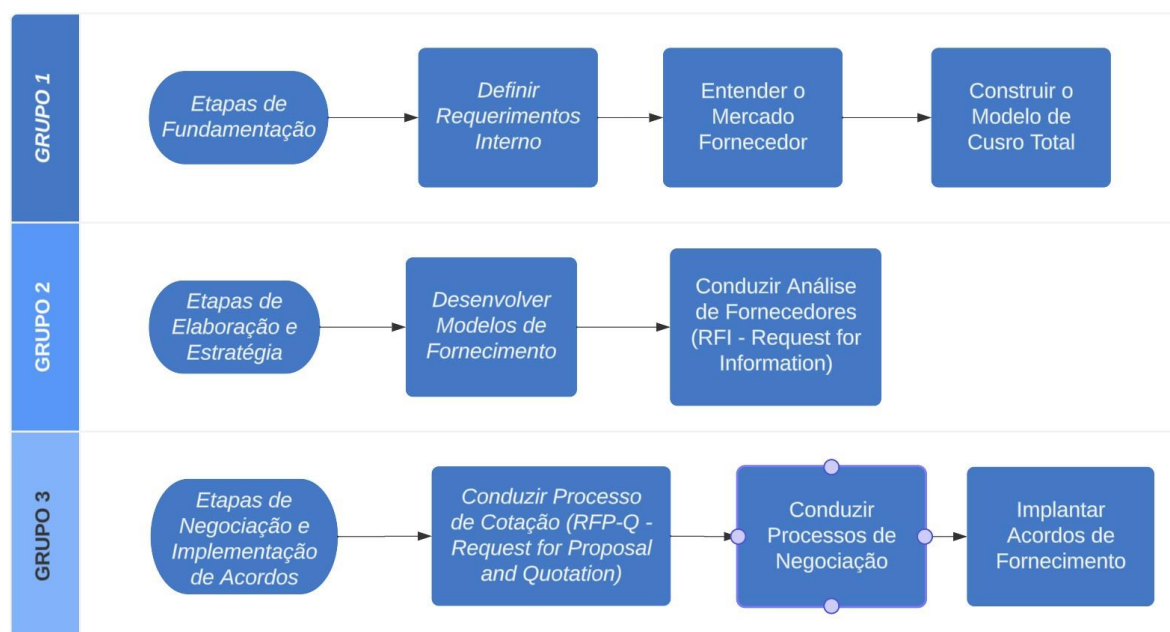
É comum que o critério predominante para a seleção seja o preço. Entretanto, Wong *et al.* (2000) indicaram que "menor preço" não é necessariamente o fator determinante na seleção de fornecedores, e os compradores estão progressivamente realizando avaliações mais abrangentes, com mais critérios. Além disso, há um reconhecimento crescente de que a proposta de menor custo não representa necessariamente a opção mais econômica a longo prazo (HOLT *et al.*, 1994).

A licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a administração, sendo processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da integridade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos (BRASIL, 1993).

No contexto brasileiro, o processo de licitação no setor público é obrigatório e é normatizado pela Lei 8.666/93 (modificada pelas Leis 8.883/94 e 9.648/98). Em contrapartida, as organizações privadas conduzem licitações optando pelo método mais adequado à sua situação específica, variando de acordo com as particularidades e escala do projeto a ser realizado por cada empresa.

Segundo BIM (2016), o processo licitatório é dividido em 3 grandes grupos, compreendendo um total de 8 etapas (Figura 1), que devem ser seguidas de forma meticulosa para garantir a escolha de fornecedores que atendam às necessidades específicas do projeto. Inicialmente, a empresa privada demandante deve elaborar um edital detalhado que delineie os requisitos e objetivos a serem alcançados. Em seguida, as empresas interessadas respondem com informações precisas sobre sua capacidade de atender à demanda, destacando aspectos financeiros e técnicos. A avaliação das propostas, ao final, se baseia em critérios que vão além do preço, considerando também a qualidade e a sustentabilidade das soluções apresentadas. A adoção de um processo formal e sistemático de licitação não só assegura a conformidade com os requisitos legais, mas também promove a transparência e a eficiência na seleção de parceiros estratégicos (BIM, 2016).

Figura 1: Etapas do processo de BID



Fonte: Adaptado de BIM (2016)

A etapa de fundamentação engloba a criação de um edital da licitação, elaborado pela empresa demandante do serviço, que delineia a organização e as necessidades a serem contratadas, juntamente com todas as regras estabelecidas. Esse documento é enviado a fornecedores interessados no mercado. Subsequentemente, ocorre a segunda etapa de elaboração e estratégia, conhecida como RFI (*Request for Information*), na qual as empresas participantes do processo comercial de BID são solicitadas a

fornecer e preencher as informações requisitadas pela empresa contratante do serviço ou produto. Por fim, a terceira etapa é representada pela negociação e implementação de acordos, ou RFQ ou RFP (*Request for Quotation* – Requerimento de Cotação, ou *Request for Proposal* – Requerimento de Proposta), centrada essencialmente em aspectos financeiros, envolvendo os valores propostos pelas empresas concorrentes para o serviço ou produto em questão, caracterizando-se como uma proposta comercial. (KUYZU *et al.*, 2014).

Nota-se a importância de se estabelecer um procedimento sistemático de licitação, que funcione como suporte para as decisões, oferecendo respaldo, orientação e conformidade com os aspectos legais. O mapeamento dos processos licitatórios para seleção de fornecedores facilita as relações profissionais, alinhando-se tanto com as normas internas estabelecidas pela empresa, quanto com as regulamentações externas com outras organizações, inclusive em âmbito global. Essa análise permite reconhecer a importância da estruturação dos processos licitatórios durante a seleção de fornecedores logísticos e fornece uma visão abrangente e aprofundada das práticas associadas à seleção de fornecedores de armazenagem por licitação em grandes empresas.

### **3 Metodologia**

#### **3.1 Caracterização metodológica**

Com o objetivo de analisar os critérios utilizados por profissionais do setor de compras durante o processo licitatório de seleção de fornecedores de serviços de armazenagem, foi realizado um estudo de caso, que, segundo Yin (2015), caracteriza como uma investigação empírica que busca responder a perguntas do tipo "Como" ou "Por que" sobre eventos específicos em situações contemporâneas. De acordo com o autor *op. cit*, o estudo de caso conduz pesquisas sociais de maneira empírica, explorando um fenômeno atual no contexto da vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto são claramente definidas na situação em que fontes de evidências são utilizadas.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois caracteriza-se pela perspectiva prática, na qual os resultados são aplicados ou utilizados para resolução de problemas reais (TURRIONI; MELLO, 2012). O estudo possui uma abordagem qualitativa, pois utilizou-se o instrumento de entrevistas semiestruturadas como coleta de dados, buscando compreender os critérios adotados por profissionais seniores responsáveis por conduzir o processo de licitação.

A investigação do processo licitatório para a seleção de fornecedores de armazenagem foi focada em uma empresa líder no segmento da saúde, localizada no estado de São Paulo. Pois, nota-se uma lacuna na literatura referente a seleção de fornecedores logísticos no setor da saúde. O estudo concentrou-se na análise do processo de licitação a fim de mapear quais são os critérios utilizados

durante a licitação para seleção desses fornecedores de serviço de armazenagem. Para coleta dessas informações, foram entrevistados gerentes de Compras, Logística e Operações da empresa, permitindo a compreensão das estratégias e desafios enfrentados na seleção de fornecedores nesse contexto específico do setor da saúde.

### 3.2 Descrição de procedimentos

A pesquisa teve início com o planejamento do caso, focando o contexto e as problemáticas relacionadas à seleção de fornecedores de armazenagem por licitação. Em seguida, os objetivos foram definidos, e a justificativa e relevância do estudo foram identificadas.

Com base nas características específicas do estudo de caso, optou-se pela utilização de entrevistas semiestruturadas, direcionadas a indivíduos dos setores de Compras, Logística e Operações da empresa parceira. Foram selecionados 7 participantes em cargos gerenciais, cujas atividades estavam diretamente ligadas a projetos de licitação para a seleção de fornecedores de armazenagem. Essa amostra foi intencionalmente selecionada para representar de forma precisa o público-alvo da pesquisa, buscando profissionais sêniores com conhecimento e experiência relevantes. O Quadro 3 resume o perfil dos entrevistados.

Quadro 3: Síntese do perfil dos participantes entrevistados

Cargo e Setor	Tempo na empresa	Tempo de Experiência	Atribuições
Diretor Compras Logísticas América Latina	10 anos	20 anos	Responsável por liderar a equipe de compras logística em toda a região da América Latina, quem define as principais estratégias de compras e negociações com <i>stakeholders</i> .
Gerente Sênior Compras e Aquisições Armazéns Global	10 anos	16 anos	Negocia contratos de fornecimento e estabelece parcerias estratégicas com fornecedores globais. Lidera projetos de licitações no âmbito global.
Gerente Sênior Compras e Aquisições Armazéns Regional	5 anos	12 anos	Desenvolve estratégias de compras alinhadas com as necessidades e regulamentações locais. Lidera projetos de licitações regionais.
Gerente Júnior de Projetos Logístico	6 anos	6 anos	Planeja e coordena a implementação de projetos de melhorias nos processos logísticos.

Gerente Júnior de Operações e Segurança	4 anos	8 anos	Supervisiona as atividades diárias nos armazéns, incluindo recebimento, armazenamento e distribuição de produtos. Responsável pela implementação de projetos que garantem a conformidade com as normas de segurança e qualidade no armazenamento.
Coordenador de Armazém	8 anos	15 anos	Supervisiona as atividades de transporte, armazenamento e distribuição de produtos.
Coordenador de Operações Logísticas	10 anos	12 anos	Coordena as atividades operacionais em um armazém no estado de São Paulo. Responsável por projetos de melhoria contínua e programas de sustentabilidade de fornecedores.

Fonte: Autoria própria

### 3.3 Forma de coleta de dados e análise de resultados

O roteiro da entrevista foi elaborado a fim de identificar os principais critérios e sua relevância durante o processo de licitação da empresa. Além disso, foi assegurado o anonimato tanto dos entrevistados quanto da empresa.

Durante o procedimento inicial da pesquisa, foi adotada uma abordagem de caráter mais informal a fim de estabelecer um ambiente agradável ao entrevistado. O roteiro foi estruturado em três partes principais: estratégias empregadas no processo de licitação; experiências e desafios enfrentados e impactos decorrentes desse processo sobre as operações da empresa. No Quadro 4, encontra-se o roteiro das entrevistas, realizadas via chamada de vídeo e presencialmente.

Quadro 4: Roteiro de entrevista

<b>Introdução</b>	1. Compartilhe brevemente sua trajetória profissional na área de suprimentos/logística/compras.
<b>Estratégias de Seleção de Fornecedores por Licitação</b>	2. A empresa possui um procedimento padrão para realização do processo de licitação para a seleção de fornecedores de armazenagem? 3. Na sua opinião, qual a etapa mais importante durante o processo de licitação? Elaboração do edital, publicação do edital, recebimento de propostas, análise das propostas recebidas, negociação, seleção do fornecedor, formalização do contrato ou implementação e acompanhamento? 4. Quais são os principais critérios avaliados para selecionar fornecedores de armazenagem para o setor da saúde?
<b>Experiências e Desafios na Seleção de Fornecedores por Licitação</b>	5. Quais são as principais dificuldades enfrentadas pela empresa na seleção de fornecedores de armazenagem? 6. Quais foram as experiências positivas e negativas ao lidar com processos de licitação para seleção de fornecedores de armazenagem? 7. Há algum diferencial por tratar-se de um processo licitatório no setor da saúde? 8. A empresa considera a licitação uma estratégia eficaz para garantir a qualidade e eficiência dos fornecedores de armazenagem?

<b>Benefícios da Seleção de Fornecedores</b>	9. Na sua opinião, quais são os principais benefícios obtidos pela empresa ao adotar esse modelo de seleção de fornecedores?
<b>Conclusão</b>	10. Espaço aberto para comentários finais.

Fonte: Autoria própria

A coleta de informações possui formato dissertativo, possibilitando análises qualitativas e aprofundadas em temas relacionados ao processo de licitação para seleção de fornecedores de armazenagem. De tal modo, a análise dos resultados foi realizada e comparada com pontos previamente levantados na revisão de literatura.

#### 4 Resultados e discussões

O Quadro 5 apresenta a avaliação dos entrevistados quanto ao reconhecimento da adoção pela empresa de um procedimento padrão para a seleção de fornecedores. As respostas foram coletadas pela Questão 2 do roteiro e organizadas de maneira a refletir a presença de um processo estruturado e alinhado com os objetivos estratégicos da organização, o que é fundamental em ambientes altamente competitivos e regulados, como o setor da saúde.

Quadro 5 - Procedimento Padrão

Entrevistado	Procedimento Padrão	Descrição
1	Sim	A empresa possui um procedimento padronizado detalhado para a seleção de fornecedores de armazenagem.
2	Sim	O procedimento padrão inclui etapas de avaliação de qualidade e custo.
3	Sim	Processo formal com critérios definidos para cada etapa.
4	Sim	Procedimento estruturado com foco em eficiência e compatibilidade tecnológica.
5	Sim	Avaliação detalhada e consistente em todas as licitações.
6	Sim	Procedimento padronizado com revisões periódicas.
7	Sim	Processo formal alinhado com objetivos estratégicos da empresa.

Fonte: Autoria própria

As respostas mostram que todos os entrevistados confirmaram a existência de um procedimento padronizado para a seleção de fornecedores de armazenagem, em linha com as boas práticas da literatura. Segundo Sonmez (2006), um processo formal é crucial para avaliar fornecedores, mitigando riscos operacionais e mantendo padrões de qualidade e custo, como evidenciado nas respostas dos entrevistados 2 e 3. O entrevistado 4 destaca a importância da eficiência e compatibilidade tecnológica, essenciais para a operação eficiente e para a conformidade com as normas de *compliance*, conforme apontado por Lambert; Cooper (2000) e Pires (2016). A revisão

periódica do procedimento, mencionada pelo entrevistado 6, é alinhada aos princípios de *compliance*, que exigem atualização constante para garantir conformidade. O entrevistado 7 enfatiza a importância do alinhamento estratégico com a conformidade, garantindo que os fornecedores estejam alinhados com os valores éticos e legais da empresa, promovendo parcerias sustentáveis e evitando riscos à sua imagem.

O Quadro 6 explora os critérios específicos utilizados para avaliar e selecionar fornecedores. Essa análise é essencial para garantir que a empresa escolha parceiros que não só atendam às demandas operacionais e tecnológicas, mas também estejam estrategicamente alinhados com os objetivos da organização. A partir dessa perspectiva, explorou-se como cada critério é valorizado pelos profissionais envolvidos.

Quadro 6 - Critérios de Seleção

Entrevistado	Critério	Descrição
1	Capacidade de Operações	Capacidade de realizar operações logísticas eficientes e atender ao cliente conforme as expectativas.
2	Custo	Avaliação dos custos associados aos serviços de armazenagem fornecidos.
3	Eficiência Operacional	Nível de eficiência nas operações diárias e na gestão de recursos logísticos.
4	Compatibilidade Tecnológica	Integração e compatibilidade dos sistemas tecnológicos utilizados pelo fornecedor com os da empresa.
5	Capacidade de Implementação	Capacidade de implementar serviços e soluções de armazenagem de forma eficaz e no prazo acordado.
6	Estratégia Organizacional	Alinhamento estratégico do fornecedor com os objetivos e metas da empresa.
7	Capacidade de Operações	Importância de operações eficientes e atendimento ao cliente.

Fonte: Autoria própria

As respostas do quadro 6 dão ênfase à importância de critérios operacionais, tecnológicos e estratégicos na seleção de fornecedores de armazenagem. A capacidade de operações mencionada pelos entrevistados 1 e 7 e a eficiência operacional mencionada pelo entrevistado 3 são cruciais para garantir operações logísticas eficientes, alinhadas com as expectativas do cliente e a continuidade das atividades, conforme já apresentavam Lambert; Cooper (2000) e Fernie *et al.* (2015). A avaliação de custos citada pelo entrevistado 2 deve ser balanceada com qualidade e inovação para garantir escolhas vantajosas a longo prazo, como sugerem Chopra. Meindl (2016) e Wong *et al.* (2000). A compatibilidade tecnológica mencionada pelo entrevistado 4 é vital para evitar problemas de integração, além de caracterizar-se como uma vantagem competitiva, segundo Marx *et al.* (2021).

A capacidade de implementação citada pelo entrevistado 5 é essencial para assegurar a eficácia e o cumprimento de prazos, como apontado por Fleury *et al.* (2000). Finalmente, o alinhamento

estratégico dos fornecedores com a empresa, conforme colocado pelo entrevistado 6 é fundamental para parcerias duradouras e produtivas.

Esses critérios são especialmente relevantes no contexto de licitação no setor da saúde, onde a seleção de fornecedores de armazenagem pode impactar diretamente a qualidade e a eficiência dos serviços oferecidos, garantindo que as operações estejam em conformidade com padrões rigorosos e com os objetivos estratégicos da empresa.

O Quadro 7 aborda as dificuldades enfrentadas pelos profissionais durante o processo de licitação para a seleção de fornecedores de armazenagem. Identificar e compreender essas dificuldades é essencial para desenvolver estratégias que mitiguem os desafios e assegurem a eficácia das operações logísticas.

Quadro 7 - Dificuldades Enfrentadas

Entrevistado	Dificuldade	Descrição
1	Relutância em Adotar Automação	Alguns fornecedores mostram resistência à adoção de tecnologias automatizadas.
2	Atingimento de Indicadores Operacionais	Dificuldades na eficiência operacional relacionada aos serviços de armazenagem.
3	Integração de Sistemas	Desafios na integração dos sistemas tecnológicos dos fornecedores com os da empresa.
4	Clareza na Definição de Processos	Falta de clareza na definição dos processos operacionais e expectativas de desempenho.
5	Relutância em Adotar Automação	Resistência à automação impacta a eficiência operacional.
6	Atingimento de Indicadores Operacionais	Dificuldades contínuas no atingimento dos indicadores.
7	Integração de Sistemas	Desafios na compatibilidade dos sistemas tecnológicos.

Fonte: Autoria própria

A relutância em adotar automação, mencionada pelos entrevistados 1 e 5, evidencia a resistência de alguns fornecedores à implementação de tecnologias automatizadas, o que pode comprometer a eficiência operacional. Esse desafio reforça a necessidade de um alinhamento tecnológico mais robusto, conforme discutido por Pires (2016), para garantir que os fornecedores estejam preparados para integrar soluções modernas que potencializem as operações logísticas.

A dificuldade no alcance de indicadores operacionais, apontada pelos entrevistados 2 e 6, ressalta os desafios contínuos na eficiência dos serviços de armazenagem. Conforme Fernie *et al.* (2015), manter altos padrões de eficiência operacional é essencial para a competitividade, e a falha em atingir esses indicadores pode indicar a necessidade de uma revisão nos processos de seleção e monitoramento de fornecedores.

O desafio da integração de sistemas, mencionado pelos entrevistados 3 e 7, destaca os problemas de compatibilidade tecnológica entre os sistemas dos fornecedores e os da empresa. Pires

(2016) enfatiza que a integração eficaz dos sistemas tecnológicos é fundamental para evitar interrupções nas operações e garantir uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos.

Por fim, a falta de clareza na definição de processos, identificada pelo entrevistado 4, aponta para a necessidade de melhorar a comunicação e a documentação dos processos operacionais e das expectativas de desempenho. Fleury *et al.* (2000) sugerem que uma definição clara e precisa dos processos é vital para alinhar as expectativas entre a empresa e os fornecedores, evitando malentendidos e garantindo a conformidade com os objetivos operacionais.

Após explorar as dificuldades enfrentadas no processo de licitação para a seleção de fornecedores de armazenagem, o Quadro 8 confronta as experiências positivas e negativas vivenciadas pelos profissionais durante o processo licitatório.

Quadro 8 - Experiências Positivas e Negativas durante o Processo Licitatório.

Entrevistado	Experiência Positiva	Experiência Negativa
1	Programas de certificação de eficiência operacional	Relutância em adotar automação
2	Expertise dos fornecedores em processos logísticos no setor da saúde	Dificuldades na integração de sistemas
3	Expertise dos fornecedores em processos logísticos no setor da saúde	Falhas na descrição de operações e transparência com a parte compradora.
4	Melhorias significativas na apresentação e análise dos dados durante o processo de licitação	Necessidade de mais clareza na definição dos processos e das expectativas de desempenho durante a implementação
5	Experiência com fornecedores especializados no serviço e no processo de licitação, tornando as etapas da licitação mais otimizadas.	Resistência à inovação tecnológica
6	Colaboração e parcerias eficazes	Falta de integração entre sistemas
7	Implementação bem-sucedida de soluções logísticas inovadoras	Problemas na adaptação a novos processos

Fonte: Aatoria própria

As experiências destacadas no Quadro 8 refletem uma combinação de avanços e desafios enfrentados no relacionamento com os fornecedores de armazenagem, especialmente no contexto do setor da saúde, no qual a eficiência dos processos logísticos são fundamentais para garantir o comprometimento com o consumidor final. Entre as experiências positivas, os programas de certificação de eficiência operacional mencionados pelo entrevistado 1 indicam que fornecedores certificados tendem a oferecer serviços mais consistentes e alinhados com os rigorosos padrões de qualidade e segurança exigidos pelas organizações de saúde, caracterizando-se como fornecedores experientes no serviço.

A expertise dos fornecedores em processos logísticos no setor, destacada pelos entrevistados 2 e 3, demonstra a importância de escolher parceiros com profundo conhecimento e experiência no setor da saúde. Essa expertise facilita a implementação de soluções logísticas que não só aprimoram

os processos, mas também asseguram que os produtos médicos e farmacêuticos sejam armazenados de acordo com normas estritas de segurança e eficácia, conforme observado por Chopra e Meindl (2016). No entanto, essa mesma expertise não elimina os desafios, como a dificuldade de integração de sistemas e a falta de transparência, que continuam a ser áreas problemáticas que precisam ser abordadas para melhorar a colaboração e a comunicação, especialmente em um ambiente onde o tempo e a precisão podem ter impactos diretos na saúde dos pacientes.

O entrevistado 4 mencionou melhorias na apresentação e análise de dados durante o processo de licitação, o que reflete a importância de uma abordagem baseada em dados para a tomada de decisões mais acertivas no setor da saúde. Decisões baseadas em dados são essenciais para garantir que os fornecedores possam cumprir com os requisitos específicos de armazenagem de materiais sensíveis, como medicamentos que necessitam de controle rigoroso de temperatura. No entanto, a necessidade de mais clareza na definição dos processos ainda é um desafio, como também identificado em outros contextos no Quadro 7, e é particularmente crítico em setores nos quais a falta de clareza pode resultar em riscos para a companhia, afetando sua responsabilidade com a saúde e segurança dos pacientes.

A especialização e a experiência dos fornecedores com o serviço e no processo licitatório, destacada pelo entrevistado 5, foi vista como um fator que potencializa as etapas da licitação, alinhando-se com as práticas recomendadas para processos licitatório no setor da saúde. No entanto, a resistência à inovação tecnológica permanece uma barreira significativa. Essa resistência pode comprometer a capacidade dos fornecedores de atender às demandas crescentes por inovação em áreas como rastreamento de medicamentos e controle de qualidade.

Por outro lado, as colaborações e parcerias eficazes mencionadas pelo entrevistado 6 indicam que, quando há um bom alinhamento estratégico e operacional, as parcerias com fornecedores no setor da saúde podem ser altamente produtivas. Isso é especialmente importante em um contexto onde a confiabilidade e a colaboração são fundamentais para garantir que os produtos certos estejam disponíveis no lugar certo, na hora certa, para salvar vidas. Contudo, a falta de integração entre sistemas continua sendo um obstáculo, apontando para a necessidade de melhorar a compatibilidade tecnológica, conforme discutido por Pires (2016). Essa integração é vital em empresa deste setor, onde a interoperabilidade dos sistemas pode afetar diretamente a capacidade de fornecer cuidados de qualidade.

Finalmente, o entrevistado 7 destacou uma implementação bem-sucedida de soluções logísticas inovadoras, o que mostra que, apesar das dificuldades, há um potencial significativo para a inovação no setor de armazenagem de produtos de saúde. No entanto, problemas na adaptação a novos processos indicam que a gestão da mudança continua a ser um desafio, especialmente em um setor onde a introdução de novas práticas e tecnologias precisa ser feita de maneira que não comprometa o

nível de atendimento aos pacientes. Isso pode exigir uma abordagem mais estratégica para a implementação de novas práticas e tecnologias, garantindo que os fornecedores estejam não apenas tecnologicamente preparados, mas também alinhados com as exigências específicas do setor da saúde.

O Quadro 9 examina a percepção dos entrevistados sobre a eficiência da estratégia de licitação utilizada pela empresa. A avaliação da estratégia de licitação é fundamental, especialmente no setor da saúde, onde a qualidade, a eficiência e a conformidade dos fornecedores impactam diretamente o desempenho operacional.

Quadro 9 - Eficiência do Processo Licitatório

Entrevistado	Descrição
1	O processo de licitação é considerado uma estratégia eficaz para garantir a qualidade e eficiência dos fornecedores de armazenagem.
2	Promove a melhoria contínua, inovação nos serviços e redução de custos.
3	Incentiva a avaliação criteriosa dos fornecedores.
4	Facilita a seleção de fornecedores que atendem aos requisitos específicos da empresa.
5	Assegura a competitividade, a eficiência operacional e a redução de custo.
6	Contribui para a transparência e a equidade no processo de seleção.
7	Alinha os objetivos estratégicos dos fornecedores com os da empresa.

Fonte: Autoria própria

Houve um consenso entre os entrevistados sobre a eficácia do processo de licitação na seleção de fornecedores de armazenagem. Esse resultado destaca a robustez do processo competitivo adotado pela empresa e sua capacidade de atingir múltiplos objetivos essenciais. A eficácia da licitação como estratégia reflete os princípios discutidos por Lambert e Cooper (2000), que enfatizam a importância de um processo bem estruturado para garantir a qualidade e a eficiência dos fornecedores, especialmente em setores críticos como o da saúde.

A percepção de que a licitação é uma estratégia eficaz para garantir a qualidade e a eficiência dos fornecedores, mencionada pelo entrevistado 1, está em conformidade com as observações de Chopra e Meindl (2016), que argumentam que a seleção criteriosa e competitiva dos fornecedores é fundamental para manter altos padrões de qualidade e operação. No setor da saúde, essa metodologia é essencial, pois a qualidade dos serviços de armazenagem pode impactar diretamente a integridade do produto final e a reputação da empresa diante de sua responsabilidade com os pacientes.

O entrevistado 2 destaca que o processo de licitação promove a melhoria contínua, a inovação nos serviços e a redução de custos. Essa resposta corrobora com a análise de Christopher (2016), que observa que a licitação incentiva os fornecedores a buscarem inovações e melhorias contínuas para permanecerem competitivos. No setor de saúde, isso é crucial para atender às demandas crescentes por serviços de alta qualidade a custos controlados.

A avaliação criteriosa dos fornecedores, mencionada pelo entrevistado 3, reforça a necessidade de um processo de seleção rigoroso, como discutido por Sonmez (2006), que enfatiza que uma avaliação detalhada garante que os fornecedores não apenas ofereçam qualidade, mas também estejam alinhados com as regulamentações e requisitos específicos do setor. Isso é vital no contexto da saúde, onde qualquer falha na conformidade pode ter consequências graves.

Os entrevistados 4 e 5 ressaltam que o processo licitatório facilita a seleção de fornecedores que atendem aos requisitos específicos da empresa e assegura competitividade, eficiência operacional e redução de custos. Fleury *et al.* (2000) discutem a importância de processos que asseguram que os fornecedores selecionados sejam capazes de atender às demandas operacionais da empresa de maneira eficiente, algo que é especialmente relevante em setores como o da saúde, onde a precisão e a pontualidade são fundamentais.

A transparência e a equidade no processo de seleção, destacadas pelo entrevistado 6, são valores fundamentais que, conforme Fernie *et al.* (2015), ajudam a construir confiança e garantir que as decisões sejam tomadas de forma justa e objetiva. Isso é especialmente importante em setores regulados como o de saúde, onde a conformidade com padrões éticos e legais é indispensável para a sustentabilidade das operações.

Finalmente, o entrevistado 7 destaca que a estratégia de licitação alinha os objetivos estratégicos dos fornecedores com os da empresa, garantindo que ambas as partes estejam comprometidas com as mesmas metas de qualidade e eficiência. Ellram (1990) argumenta que o

alinhamento estratégico é importante para o sucesso de parcerias de longo prazo, algo que é vital no setor da saúde, onde a continuidade e a confiabilidade dos serviços são essenciais para garantir a segurança dos pacientes e a eficiência operacional.

O Quadro 10 apresenta as respostas dos entrevistados sobre os principais benefícios identificados com a implementação da estratégia de seleção dos fornecedores por meio de licitação. A adoção de um modelo criterioso de seleção é especialmente relevante em setores como a saúde, onde a qualidade, a eficiência e o alinhamento estratégico são cruciais para o desempenho operacional.

Quadro 10 - Benefícios do Modelo de Seleção

Entrevistado	Benefício	Descrição
1	Melhoria na Qualidade	A seleção criteriosa de fornecedores garante serviços de alta qualidade.
2	Redução de Custos	A licitação entre fornecedores contribui para a redução dos custos dos serviços de armazenagem.
3	Aumento da Eficiência	A avaliação detalhada dos fornecedores assegura operações logísticas mais eficientes.
4	Alinhamento Estratégico	A seleção de fornecedores alinhados com os objetivos estratégicos da empresa promove uma colaboração mais eficaz.
5	Inovação nos Serviços	A licitação estimula os fornecedores a inovarem e melhorarem continuamente seus serviços.

6	Parcerias de Longo Prazo	A avaliação de critérios como compatibilidade cultural favorece parcerias duradouras e benéficas.
7	Melhoria na Qualidade	Serviços de alta qualidade através de um processo de seleção criterioso.

Fonte: Aatoria própria

As respostas no Quadro 10 demonstram unanimidade quanto aos benefícios do modelo de seleção adotado pela empresa. A melhoria na qualidade, mencionada pelos entrevistados 1 e 7, é um dos benefícios mais destacados. Essa prática está alinhada com os princípios de gestão estratégica da cadeia de suprimentos discutidos por Pires (2016) e Sonmez (2006), onde a qualidade dos serviços é diretamente relacionada à eficácia operacional e à satisfação do cliente final.

A redução de custos, apontada pelo entrevistado 2, destaca a eficácia da licitação em promover a eficiência econômica. Conforme Christopher (2016), o processo licitatório entre fornecedores não só incentiva a redução de custos, mas também permite que as empresas invistam em outras áreas estratégicas, aumentando sua competitividade no mercado.

O aumento da eficiência, identificado pelo entrevistado 3, enfatiza a importância de uma avaliação detalhada dos fornecedores, que assegura operações logísticas mais eficientes. Essa eficiência é vital para manter a cadeia de suprimentos ágil e responsiva, conforme Lambert e Cooper (2000).

O alinhamento estratégico entre os fornecedores e a empresa, mencionado pelo entrevistado 4, é outro benefício. Esse alinhamento facilita a colaboração eficaz e a implementação de iniciativas conjuntas, como destacado por Lambert e Cooper (2000), garantindo que os objetivos dos fornecedores estejam em sintonia com os da empresa.

A inovação nos serviços, mencionada pelo entrevistado 5, destaca como a licitação incentiva os fornecedores a inovarem continuamente, mantendo a empresa competitiva e relevante no mercado. Segundo Pires (2016), a inovação contínua é essencial para a adaptação às mudanças e para a manutenção da liderança no setor.

Finalmente, a formação de parcerias de longo prazo, destacada pelo entrevistado 6, ressalta a importância da compatibilidade cultural e da confiança mútua na construção de relações duradouras e benéficas. Como argumentado por Fernie *et al.* (2015), essas parcerias proporcionam uma base sólida para o crescimento conjunto e a sustentabilidade das operações.

O Quadro 11 reúne os comentários finais dos entrevistados, oferecendo uma visão abrangente sobre os aspectos críticos que podem influenciar a eficácia e o sucesso do processo de seleção de fornecedores por meio de licitação. Esses comentários abordam questões como transparência, capacitação, sustentabilidade e a importância de parcerias estratégicas, todas fundamentais para a construção de uma cadeia de suprimentos robusta e resiliente.

Quadro 11 - Comentários Finais

Entrevistado	Comentário Final	Descrição
1	Importância da Transparência	A transparência no processo de seleção é essencial para garantir a equidade e a confiança dos fornecedores.
2	Necessidade de Capacitação	Investir na capacitação dos fornecedores pode melhorar a qualidade dos serviços e facilitar a integração com os sistemas.
3	Acompanhamento Contínuo	Manter um canal de acompanhamento e feedback contínuo com os fornecedores é crucial para identificar áreas de melhoria e promover a colaboração.
4	Foco em Sustentabilidade	Integrar critérios de sustentabilidade no processo de seleção pode trazer benefícios a longo prazo e responsabilidade social.
5	Adaptação às Mudanças do Mercado	A capacidade de adaptação às mudanças e inovações do mercado é fundamental para manter a competitividade.
6	Melhoria Contínua	A busca constante por melhorias deve ser parte integrante do processo de seleção.
7	Parcerias Estratégicas	Fomentar parcerias estratégicas é vital para o sucesso a longo prazo.

Fonte: A autoria própria

Sobre a importância da transparência no processo de seleção, ressaltada pelo entrevistado 1, está em consonância com as discussões de Fernie *et al.* (2015), que enfatizam que a transparência é essencial para garantir a equidade e a construção de confiança entre os parceiros comerciais. No setor da saúde, onde a integridade e a conformidade são fundamentais, a transparência assegura que todos os fornecedores sejam avaliados de maneira justa e que as decisões sejam baseadas em critérios claros e objetivos.

A necessidade de capacitação dos fornecedores, mencionada pelo entrevistado 2, destaca a importância de investir em programas que melhorem a qualidade dos serviços e facilitem a integração tecnológica, algo que Sonmez (2006) discute como vital para manter a competitividade e a inovação. Capacitar os fornecedores garante que eles estejam melhor equipados para atender às demandas específicas do setor da saúde, onde a precisão e a eficiência operacionais são extremamente importantes.

O entrevistado 3 menciona a importância do acompanhamento contínuo e do *feedback*, um aspecto que Chopra e Meindl (2016) identificam como crucial para a melhoria contínua e para a promoção de uma colaboração mais estreita entre a empresa e seus fornecedores. Manter um canal de comunicação aberto permite identificar rapidamente áreas que necessitam de aprimoramento e implementar soluções de maneira mais ágil, essencial para manter a qualidade e a segurança no setor da saúde.

O foco em sustentabilidade, destacado pelo entrevistado 4, reflete a crescente importância de integrar práticas sustentáveis no processo de seleção, como discutido por Lambert e Cooper (2000). No setor da saúde, a incorporação de critérios de sustentabilidade pode trazer benefícios a longo prazo,

não apenas em termos de responsabilidade social, mas também na forma de redução de custos e melhoria da imagem corporativa, aspectos cada vez mais valorizados pelos stakeholders.

O entrevistado 5 menciona a adaptação às mudanças do mercado como um fator chave para manter a competitividade. Isso está alinhado com as observações de Christopher (2016), que ressalta a necessidade de flexibilidade e agilidade para responder às inovações e mudanças nas condições de mercado. No setor da saúde, onde novas tecnologias e regulamentações surgem constantemente, a capacidade de adaptação é vital para garantir que a empresa permaneça competitiva e relevante.

A melhoria contínua, conforme discutido pelo entrevistado 6, deve ser uma parte integrante do processo de seleção de fornecedores, algo que Fleury *et al.* (2000) identificam como essencial para manter a excelência operacional. No contexto da saúde, onde a precisão e a eficiência são cruciais, a busca constante por melhorias permite que a empresa e seus fornecedores respondam de maneira proativa às necessidades emergentes e mantenham altos padrões de qualidade.

Finalmente, o comentário sobre a importância das parcerias estratégicas, feito pelo entrevistado 7, reflete a visão de Ellram (1990), que argumenta que o sucesso a longo prazo depende da capacidade de construir e manter parcerias estratégicas fortes. No setor da saúde, essas parcerias são particularmente importantes, pois garantem que os fornecedores e a empresa estejam alinhados em termos de metas e valores, promovendo a continuidade e a confiabilidade dos serviços.

## **Conclusão**

Este estudo revelou a importância de um processo formal e sistemático para a seleção de fornecedores de serviços de armazenagem por licitação e foi possível caracterizar os principais critérios exigidos durante o processo licitatório, identificando suas estratégias, vantagens e desafios. A pesquisa, realizada em uma empresa multinacional do setor da saúde localizada em São Paulo, evidenciou que a adoção de um modelo estruturado de licitação não apenas promove a competitividade entre os fornecedores, mas também assegura que os parceiros selecionados estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa. Isso é muito importante, especialmente em empresas do setor da saúde, onde as exigências de qualidade, eficiência e conformidade são elevadas. Os principais critérios identificados para a seleção eficaz de fornecedores incluem a capacidade operacional, a compatibilidade tecnológica, a eficiência na implementação dos serviços, o alinhamento estratégico com a empresa e os custos. As entrevistas com profissionais experientes no processo licitatório revelaram a importância de uma avaliação criteriosa e de um acompanhamento contínuo, como essenciais para mitigar riscos e maximizar o valor obtido nas operações logísticas. Adicionalmente, o estudo mostrou que a resistência à adoção de novas tecnologias e à integração de sistemas entre a empresa contratante e o fornecedor são desafios que ainda precisam ser superados. A

relutância em adotar automação, por exemplo, foi identificada como uma barreira à eficiência operacional e também ao custo relacionado a implementação de novas tecnologias, o que aponta para a necessidade de maior capacitação e alinhamento tecnológico entre os fornecedores. Este estudo contribuiu para o campo acadêmico ao setor privado, demonstrando como o uso de processos estruturados pode promover uma seleção mais criteriosa de fornecedores, gerando benefícios econômicos e operacionais para as empresas. Por fim, os resultados sugerem que, embora a estratégia de licitação utilizada pela empresa seja eficaz em garantir a qualidade e a redução de custos, há uma necessidade contínua de melhoria nas práticas de seleção e gestão de fornecedores. Apesar da importância da armazenagem na logística, sobretudo em multinacionais, há uma lacuna na literatura quanto à elaboração de modelos destinados à seleção de fornecedores de serviços de armazenagem, especialmente no contexto do processo licitatório inclusive no setor da saúde. Sugere-se para estudos futuros a discussão de como a seleção de fornecedores por licitação impacta na cadeia de suprimento das empresas com o objetivo de identificar novas estratégias de melhorias e também inovações aplicáveis a setores exigentes e sensíveis, como o de saúde.

## Referências

- ABDOLSHAH, M. **A review of quality criteria supporting supplier selection**. Journal of Quality and Reliability Engineering, v. 1, p. 1-9, 2013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1155/2013/621073>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- ARAZ, C.; OZKARAHAN, I. **Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure**. International Journal of Production Economics, v. 106, p. 585-606, 2007. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527306002131>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- BRASIL. Decreto - Lei nº 8666 de 21 de junho de 1993 e Leis nº 8883 de 8 de junho de 1994 e 9648 de 27 de maio de 1998. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Brasília, DF, 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm). Acesso em: 9 ago. 2024.
- CAMARGO, F. G. **Desenvolvimento de Métodos de Seleção de Fornecedores de Logística Reversa para Uma Empresa de Cosméticos**. São Paulo, 2007. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/7691ff74-8012-4f5e-8373-03e18b29479d/FabioGaglianCamargo07%20TCC-PRO.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- CHAN, F. T. S.; CHAN, H. K. **Development of the supplier selection model – a case study in the advanced technology industry**. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers Part B – Journal of Engineering Manufacture, v. 218, p. 1807-1824, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/095440540421801213>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Supply chain management: Strategy, planning, and operation**. Pearson, 2016. Disponível em: <https://www.pearsonhighered.com/assets/preface/0/1/3/4/0134731883.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2024.

CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: uma abordagem integrada**. São Paulo: Pearson, 2016. Disponível em: <https://biblioteca.cbm.df.gov.br/jspui/handle/123456789/415>. Acesso em: 9 ago. 2024.

MARX, C.; DE PAULA, D.; UEBERNICKEL, F. **Dynamic capabilities & digital transformation: A quantitative study on how to gain a competitive advantage in the digital age**. 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/351358623\\_DYNAMIC\\_CAPABILITIES\\_DIGITAL\\_TRANSFORMATION\\_A\\_QUANTITATIVE\\_STUDY\\_ON\\_HOW\\_TO\\_GAIN\\_A\\_COMPETITIVE\\_ADVANTAGE\\_IN\\_THE\\_DIGITAL\\_AGE](https://www.researchgate.net/publication/351358623_DYNAMIC_CAPABILITIES_DIGITAL_TRANSFORMATION_A_QUANTITATIVE_STUDY_ON_HOW_TO_GAIN_A_COMPETITIVE_ADVANTAGE_IN_THE_DIGITAL_AGE). Acesso em: 9 ago.2024.

ELLRAM, L. M. **The supplier selection decision in strategic partnerships**. *Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 26, p. 8-14, 1990. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1745-493X.1990.tb00515.x>. Acesso em: 9 ago. 2024.

FERNANDES, C. C. C. **As Tendências Atuais na Gestão de Suprimentos diante do Marco Legal das Licitações**. São Paulo, 2001. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1695>. Acesso em: 9 ago. 2024.

FERNIE, J.; SPARKS, L.; MCKINNON, A. C. **Retail logistics: Changes and challenges**. In: *Retailing logistics & fresh food packaging*. Springer, Cham, 2015. p. 3-25. Disponível em: <https://api.taylorfrancis.com/content/books/mono/download?identifierName=doi&identifierValue=10.4324/9781003190820&type=googlepdf>. Acesso em: 9 ago. 2024.

FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FORKER, L. B.; MENDEZ, D. **An analytical method for benchmarking best peer suppliers**. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 21, n. 1/2, p. 195-209, 2001. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570110358530/full/html>. Acesso em: 9 ago. 2024.

FREJ, T. A.; VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. **Modelo de seleção de fornecedores com apoio do método multicritério Promethee I**. In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Salvador, 2009.

GOVINDAN, K.; KANNAN, D.; HAQ, A. N. **Analyzing supplier development criteria for an automobile industry**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 110, n. 1, p. 43-62, 2010. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02635571011008399/full/html>. Acesso em: 9 ago. 2024.

HO, W.; XU, X.; DEY, P. K. **Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: a literature review**. *European Journal of Operational Research*, v. 202, p. 16-24, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0377221709003403>. Acesso em: 9 ago. 2024.

KOLINSKI, A.; SLIWICZYNSKI, B. **Evaluation problem and assessment method of warehouse process efficiency**. In: *Business Logistics in Modern Management. Proceedings of The 15th International Scientific Conference Business Logistics in Modern Management*. Osijek: Croatia, 2015.

- KUYZU, G.; AKYOL, G.; ERGUN, O.; SAVELSBERGH, M. Atlanta, GA, Supply Chain USA: Editora Elsevier, 2014.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. **Issues in Management. Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65-83, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850199001133>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- LOPES, A. S.; SOUZA, E. R.; MORAES, M. L. **Gestão estratégica de recursos materiais: Um enfoque prático**. Rio de Janeiro: Editora Pinto e Zincone, 2006.
- MITSUTANI, C.; RIGHETTI, C. C. B.; VILLAR, C. B.; MIGUEL, F.; PEREIRA, G. M. C.; BURBRIDGE, M; FREITAS, W. **Compras estratégicas: Construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.
- NEIVA, F. C. **BID de Transportes aplicado para redução de custo em empresas do setor alimentício**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Civil, Laboratório de Aprendizagem em Logística e Transporte, 2020. Disponível em: <https://lalt.fec.unicamp.br/wp-content/uploads/2020/07/tcc-165.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- NETO, A. N; MARINHO, B. L. M; CORREIA, G. M; AMATO, L. F. **Gestão estratégica de Fornecedores e Contratos: Uma visão Integrada**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.
- NETO, M. **Tecnologia da informação aplicada à logística de armazenagem**. 2016. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/330>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- NOGUEIRA, A. S. **Logística empresarial: Um guia prático de operações logísticas**. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002470290>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- OSIRO, L.; LIMA JÚNIOR, F. R.; CARPINETTI, L. C. R. **A fuzzy logic approach to supplier evaluation for development. International Journal of Production Economics**, v. 153, p. 95-112, 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527314000589>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management): conceitos, estratégias, práticas e casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- RODRIGUES, P. R. A. **Gestão estratégica da armazenagem**. São Paulo: Aduaneiras, 2011.
- SILVA, L. J.; WOBERTO, D.; LUZ, C. B. S. **Gerenciamento de custos logísticos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.
- SONMEZ, M. A. **Review and Critique of Supplier Selection Process and Practices**. Business School Occasional Papers Series, Paper 2006, Loughborough University, 2006. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bf75359fd51c0db08fbca0697885820a234174dc>. Acesso em: 9 ago. 2024.
- TEIXEIRA, A. C.; BARBOSA, D. H. **Análise do processo de qualificação, avaliação e seleção de fornecedores: estudo de múltiplos casos**. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, - UEM Campus Sede - Paraná - Brasil v. 02, n. 02: p. 01-21, 2015.
- TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: UNIFEI, 2012.
- VIANA, J. C.; ALENCAR, L. H. **Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/prod/a/Nsnz3b7smQDNStZKvw4sQPy/?lang=pt&stop=previous&format=html>. Acesso em: 9 ago. 2024.

WANG, X.; CHAN, H. K.; ZHANG, H. **Sustainable supply chain management practices in Chinese manufacturing firms: A structural equation modeling analysis**. *International Journal of Production Economics*, v. 181, p. 208-214, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0959652618304906>. Acesso em: 9 ago. 2024.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. **Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal**. *Long Range Planning*, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019.

WONG, C. H.; HOLT, G. D.; COOPER, P. A. **Lowest price or value?** Investigation of UK construction clients' tender selection process. *Construction Management and Economics*, v. 18, p. 767-774, 2000. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/014461900433050>. Acesso em: 9 ago. 2024.