

HENRIQUE AZEVEDO LAGE

PROCESSO SISTEMÁTICO PARA SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE OPERADORES
LOGÍSTICOS SUSTENTÁVEIS EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

São Paulo

2017

HENRIQUE AZEVEDO LAGE

PROCESSO SISTEMÁTICO PARA SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE OPERADORES
LOGÍSTICOS SUSTENTÁVEIS EM UMA INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção.

Orientador:

Prof. Dr. Clovis Alvarenga Netto

São Paulo

2017

Catálogo-na-publicação

Lage, Henrique

Processo sistemático para seleção e avaliação de operadores logísticos sustentáveis em uma indústria de cosméticos / H. Lage -- São Paulo, 2017.

133 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Sustentabilidade 2.Logística I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

“Bem-aventurado é o homem que acha sabedoria,
e o homem que adquire conhecimento.”.

(Pv. 3:13)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pois sem Ele não teria a oportunidade de me tornar aluno da Escola Politécnica. Também agradeço a Ele por toda força, inteligência e sabedoria que me foram dados em todos estes anos de graduação.

Aos meus pais, Eliane e Paulo, e a minha irmã, Isabella, por todo amor, carinho e paciência nestes últimos cinco anos. Serei eternamente grato por tamanha compreensão, a qual foi fundamental para a conquista deste objetivo.

A minha família e amigos, por serem minha força e motivação nos momentos difíceis, e por sempre me encorajarem a perseverar neste meu sonho.

Aos colegas da Escola Politécnica, por todos estes anos de companheirismo, que transformaram a graduação em uma incrível jornada da qual sempre levarei felizes lembranças.

Ao meu professor orientador, Professor Doutor Clovis Alvarenga Netto, por todos conselhos e direcionamento durante a realização deste trabalho.

E aos demais professores da Escola Politécnica, pela contribuição na minha formação acadêmica e moral.

RESUMO

Este trabalho exhibe um processo sistemático para seleção e avaliação de operadores logísticos de produtos acabados de uma empresa multinacional do setor de cosméticos, visando adequar o atual processo às diretrizes globais e requisitos locais, e inserir critérios de sustentabilidade ao longo do processo. Para isso, foi utilizado um método de suporte à decisão que se baseia em critérios qualitativos e quantitativos, de forma a determinar se o operador terceirizado atende às necessidades mínimas de operação especificadas por cada um dos departamentos envolvidos na entrega de produto acabado.

O método proposto foi aplicado junto aos três principais prestadores deste tipo de serviço para a companhia. Assim, verificou-se que o desempenho esperado a partir das avaliações do método proposto condizia com o nível de serviço prestado atualmente pelas mesmas, indicando, portanto, a factibilidade do modelo proposto.

Palavras-chave: operador logístico sustentável, cadeia de suprimentos sustentável

ABSTRACT

This work shows a systematic process for the selection and assessment of logistics operators of finished products of a multinational cosmetics company, in order to adjust the current process to the global guidelines and local requirements, and consider sustainability parameters. To this end, it was chosen a method of decision support which contemplate qualitative and quantitative criterias, with the intention of ascertain if the third part satisfy the minimum requirements of operation. This requirements are specified by each of the departments involved in the deliver of the finished product.

The proposed method was applied to the current three major logistics operators of Coty's Brazil division. Therefore, it was verified that the expected performance from the evaluations of the proposed method matched up the actual service level offered by these companies, thereby indicating the feasibility of the systematic process designed by this work.

Keywords: sustainable logistic operator, sustainable supply chain

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Exemplos de marcas da Coty por divisão	26
Figura 2 - Participação de mercado de empresas de higiene e beleza no Brasil, em %	28
Figura 3 - Organograma das áreas de Procurement e Finanças	29
Figura 4 – Número de citações entre 2013 e 2017	39
Figura 5 - Mapeamento da autoria e co-autoria	40
Figura 6 - Mapeamento das citações bibliográficas	41
Figura 7 – Mapeamento das instituições	42
Figura 8 - Mapeamento dos países	43
Figura 9 - Mapeamento das palavras-chave	44
Figura 10 - Diagrama de seleção de "Onde executar atividades logísticas"	49
Figura 11 - Relacionamentos de terceirização	49
Figura 12 - Estratégias genéricas	51
Figura 13 - Modelo de quatro estágios da contribuição das operações	52
Figura 14 - Processo de distribuição do produto acabado	62
Figura 15 - Processo de seleção de operadores logísticos	64
Figura 16 - Aspectos da gestão de operadores logísticos	69
Figura 17 - Aspectos considerados pelo código de conduta global dos fornecedores	70
Figura 18 - Diretrizes para a seleção e avaliação de fornecedores	72
Figura 19 - Missão e visão da empresa	80
Figura 20 - Visão e missão da área de <i>procurement</i>	80
Figura 21- Novo processo de seleção e avaliação de fornecedores	81
Figura 22 - Hierarquização dos critérios para seleção de operadores logísticos	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Autor e número de citações	39
Tabela 2 - Instituição e número de citações	42
Tabela 3 – País e número de citações	43
Tabela 4 - Escala de comparações do AHP	57
Tabela 5 - Relação de importância entre os critérios	58
Tabela 6 - Critérios normalizados e seus respectivos pesos	58
Tabela 7 - ICs de referência para aceite ou rejeição dos resultados obtidos pelo AHP	59
Tabela 8 - Perfil dos operadores logísticos	73
Tabela 9 - Gastos de frete por região	74
Tabela 10 - Gastos de frete por perfil de cliente	74
Tabela 11 - Confiabilidade na entrega de pedidos por região do Brasil	75
Tabela 12 - Períodos relacionados a entrega do pedido	75
Tabela 13 - Áreas responsáveis por cada critério e subcritério	87
Tabela 14 - Descrição dos critérios quantitativos para subcritérios de segurança, estrutura e perfil de operações	91
Tabela 15 - Descrição dos critérios quantitativos para subcritério frota	92
Tabela 16 - Modelo de RFQ	94
Tabela 17 - Critérios para nota dentro do critério preço	94
Tabela 18 – Relação de importância entre os critérios de nível 2	96
Tabela 19 - Critérios de nível 2 normalizados e seus respectivos pesos	97
Tabela 20 – Relação de importância entre os subcritérios de Sustentabilidade	97
Tabela 21 – Subcritérios de sustentabilidade normalizados e seus respectivos pesos	98
Tabela 22 - Relação de importância entre os subcritérios de compatibilidade operacional	98
Tabela 23 – Subcritérios de compatibilidade operacional normalizados e seus respectivos pesos	99
Tabela 24 - Pesos atribuídos a cada critério e subcritério	99
Tabela 25 - Nota mínima para o critério de qualidade na prestação do serviços	102
Tabela 26 - Notas mínimas para todos os subcritérios e critérios do processo de seleção e avaliação de operadores logísticos	103
Tabela 27 - Metas estabelecidas para cada um dos KPIs	104
Tabela 28 - KPIs referente aos últimos seis meses para OL-1 a OL-3	106

Tabela 29 - Avaliação dos principais operadores logísticos	107
Tabela 30 - Nota mínima para o subcritério ambiental	117
Tabela 31 - Nota mínima para o subcritério de segurança no trabalho	118
Tabela 32 - Nota mínima para o subcritério financeiro	119
Tabela 33 – Nota mínima para o critério qualidade na prestação de serviços	120
Tabela 34 - Notas mínimas para o subcritério frota	121
Tabela 35 - Notas mínimas para o subcritério de estrutura	122
Tabela 36 - Nota mínima para o subcritério perfil de operações	123
Tabela 37 - Nota mínima para o subcritério instalações	124
Tabela 38 - Nota mínima para o critério comunicação	125
Tabela 39 - Nota mínima para preço	126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
<i>RFI</i>	<i>Request For Information</i>
<i>RFQ</i>	<i>Request For Quotation</i>
RNTRC	Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	23
1.1 Objetivo do Trabalho.....	24
1.2 Apresentação da empresa	25
1.2.1 O grupo Coty	25
1.2.2 Coty Brasil.....	27
1.3 Estágio	29
1.4 Contexto	30
1.5 Delimitação do estudo	32
1.6 Organização do trabalho.....	32
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	35
2.1 Metodologia.....	35
2.2 Metodologia da análise bibliométrica.....	35
2.3 Logística e gestão da cadeia de suprimentos	37
2.4 Sustentabilidade.....	37
2.5 Análise bibliométrica da sustentabilidade na cadeia de suprimentos.....	38
2.5.1 Influência do autor.....	39
2.5.2 Afiliação e país de origem.....	41
2.5.3 Palavras-chave	43
2.6 Terceirização	48
2.7 Estratégia	50
2.7.1 Estratégia competitiva	51
2.7.2 Estratégia de operações	52
2.8 Critérios para seleção sistemática de fornecedores	54
2.9 Métodos de decisão de multicritério.....	56
3 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO ATUAL.....	61
3.1 Serviços oferecidos pelos operadores logísticos para a Coty	61
3.2 Distribuição do produto acabado na divisão brasileira da Coty	62
3.3 Processo de seleção de operadores logísticos na divisão brasileira da Coty	64
3.4 Gestão dos operadores logísticos.....	68

3.5	Diretrizes globais	69
3.5.1	Código de conduta para parceiros	69
3.5.2	Diretrizes para o processo de seleção e avaliação de fornecedores	71
3.6	Dados acerca da situação atual.....	73
3.6.1	Perfil dos operadores.....	73
3.6.2	Dados financeiros.....	74
3.6.3	Problemas de entrega	75
3.7	Pontos fortes e fracos do processo de seleção e avaliação de operadores logísticos	76
4	DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INDICADORES	79
4.1	Metodologia	79
4.2	Identificação da visão, meta e objetivos estratégicos	80
4.3	Definição das etapas para seleção e avaliação de fornecedores.....	81
4.3.1	RFI	82
4.3.2	Visita às instalações do terceiro	82
4.3.3	RFQ.....	83
4.3.4	Gestão de desempenho	83
4.4	Definição dos critérios de avaliação	84
4.5	Delimitação dos critérios de avaliação.....	85
4.6	Questionário de avaliação	86
4.6.1	RFI	88
4.6.2	Visita	92
4.6.3	RFQ.....	93
4.6.4	Avaliação periódica de serviços prestados.....	95
4.7	Aplicação do AHP	95
4.7.1	Critérios do nível 2.....	96
4.7.2	Critérios do nível 3.....	97
4.7.3	Pesos estabelecidos para cada critério	99
5	RESULTADOS.....	101
5.1	Estabelecimento de valores mínimos para cada grupo de critérios	101
5.2	Aplicação do questionário.....	105
5.3	Análise dos resultados.....	107

5.4	Sugestões de melhorias.....	109
6	CONCLUSÕES.....	111
6.1	Aplicabilidade do trabalho.....	111
6.2	Dificuldades encontradas.....	111
6.3	Considerações finais	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
	APENDICE	117
	APENDICE A – Notas mínimas para os critérios e subcritérios de avaliação.....	117
	ANEXO.....	127
	ANEXO A – Notícias do setor de beleza e higiene no Valor Econômico	127
	ANEXO B – Pacto global entre Coty Inc. e ONU	128

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento do presente trabalho de formatura ocorreu na divisão brasileira da multinacional francesa Coty Inc. A Coty é uma empresa do setor de cosméticos e perfumaria, que aumentou sua penetração no mercado brasileiro por meio das aquisições da divisão de cosméticos do grupo Hypermarcas e da divisão de beleza da Procter & Gamble no ano de 2016. Portanto, tornou-se necessário adequar as atividades locais à visão global da companhia, como, por exemplo, atividades relacionadas a *compliance*, sustentabilidade, estratégias de produção, e relacionamento com clientes e fornecedores.

Atualmente, a companhia tem dedicado mais esforços no desenvolvimento de projetos focados em processos fabris e de inovação. Consequentemente, a adequação das atividades relacionadas a fornecedores permanecem com menor prioridade neste momento. No entanto, após um contato inicial com o time de *procurement*, percebeu-se que o processo de seleção e avaliação de fornecedores não considerava critérios de qualidade e de sustentabilidade, além de ter o preço como único critério ganhador de pedido. Desta forma, revelam-se riscos impróprios nestes procedimentos da companhia e a necessidade de um aperfeiçoamento neste método.

No entanto, como no início deste trabalho já haviam sido iniciados alguns projetos de menor porte direcionados a melhoria em algumas etapas de processo junto a fornecedores de matérias-primas, de materiais promocionais e brindes e junto a terceiros, optou-se por estruturar um modelo sistemático para seleção e avaliação de operadores logísticos, podendo este modelo ser replicado e adaptado para os demais tipos de fornecedores.

Inicialmente, aplicando o conceito de Slack de critérios qualificadores e ganhadores de pedido (SLACK et. al., 2013), verificou-se que a escolha de operadores logísticos da Coty tinha como critérios qualificadores o atendimento às especificações de localização de bases da transportadora, licenças de operação, tipos de veículos utilizados e tipos de entrega realizadas, enquanto o preço era o critério ganhador de pedido. Consequentemente, muitas vezes surgiam problemas no nível de serviço da entrega, ocorriam rupturas por falta de operadores logísticos disponíveis, aumentos súbitos de custo de frete, aumento de índices de devolução, entre outros problemas. Não obstante, não existia um histórico de avaliação dos fornecedores, nem um controle da saúde financeira dos operadores logísticos. Outro ponto interessante é que somente

apenas uma parte dos operadores logísticos aprovados na seleção possuíam contrato formal assinado com a companhia.

Desta forma, além de não existir um método sistemático para a escolha e avaliação periódica de operadores logísticos, havia a oportunidade de inserir outros critérios ponderados para esta escolha, de maneira a adequar as práticas locais com as globais. Portanto, fora aumentar a qualidade dos fornecedores contratados, haveria a antecipação de um processo que certamente seria demandado pela matriz global no futuro próximo.

Este projeto visa a formulação e adoção de um método sistemático de seleção e avaliação periódica de operadores logísticos que leve em conta critérios qualitativos e quantitativos, e argumentos de sustentabilidade, de maneira a reduzir a ocorrência dos problemas citados. Por meio da avaliação com questionários padrão, poder-se-á antecipar pontos fortes e pontos fracos das empresas avaliadas. Dessa maneira, possibilita-se a criação de relacionamento de longo prazo, melhorias de processo tanto em operadores logísticos quanto na companhia e no cliente, e adequação da divisão local às práticas globais da companhia.

1.1 Objetivo do Trabalho

O problema a ser resolvido no projeto é a ausência de um processo sistemático na seleção e avaliação de operadores logísticos da divisão brasileira da Coty, sendo que deve-se considerar para a resolução do problema uma abordagem que leve em conta princípios de sustentabilidade, uma vez que essa é uma diretriz global da companhia.

Desta forma, propõe-se como objetivos deste projeto:

- Desenvolvimento de um método sistemático de seleção e avaliação de operadores logísticos para a divisão brasileira do grupo Coty e que possa ser replicado para os demais tipos de fornecedores com as devidas adaptações, de acordo com as necessidades locais, diretrizes globais da companhia e aspectos de sustentabilidade, sem que sejam criadas vantagens unilaterais para qualquer uma das empresas avaliadas;
- Aplicação do método junto aos principais operadores logísticos já cadastrados pela companhia, de maneira a reconhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria destes

parceiros em aspectos como redução das entregas fora do prazo ou fora da especificação do cliente;

- Sugerir futuras ações a serem implementadas junto à companhia e aos operadores logísticos, de modo a melhorar o desempenho das entregas de produto acabado, antecipar adversidades e formar parcerias de longo prazo junto a estes fornecedores.

Para alcançar estes objetivos, será descrito o atual processo e delimitado o problema no capítulo 3. Posteriormente, será delineado no capítulo 4 um método para definição, hierarquização e mensuração dos critérios considerados como importantes a partir da estratégia atual da empresa e especificamente da área de *procurement*. Por fim, será apresentado no capítulo 5 uma análise dos resultados obtidos e no capítulo 6 as principais conclusões.

1.2 Apresentação da empresa

1.2.1 O grupo Coty¹

A Coty é uma multinacional francesa do setor de cosméticos e perfumaria com um faturamento de aproximadamente 9 bilhões de dólares, que lhe concede a terceira posição no ranking de empresas desse setor.

A história da empresa se inicia em 1904, quando o jovem François Coty, nascido em Ajaccio, lança sua primeira fragrância, chamada de *La Rose Jacqueminot*. Em 1908, François Coty abre sua primeira loja em Paris e, em 1912, abre subsidiárias em Londres e Nova York. Finalmente, em 1922, é fundada em Nova York a Coty Inc. Em 1955, a empresa foi adquirida pela americana Pfizer Inc., sendo vendida em 1992 para a Joh. A. Beckinser GmbH, especialista em investir em empresas com marcas de luxo, crescimentos atrativos e fortes margens no setor de bens de consumo. A partir de 2010, a Coty iniciou uma série de aquisições por meio da incorporação das marcas Manhattan, Philosophy e OPI. Em 2016, a empresa adquiriu a divisão de cosméticos do grupo brasileiro Hypermarchas, a divisão de beleza do grupo Procter & Gamble, e a companhia Good Hair Day, além de firmar em 2017 uma parceria com a empresa de e-commerce Younique.

¹ Os dados apresentados sobre o grupo Coty foram extraídos do reporte dos resultados do ano fiscal de 2017, que está disponível no website (www.coty.com).

Esta postura agressiva da empresa é fruto do seu ambicioso objetivo de se tornar no longo prazo a líder global do setor de beleza. Para isso, a empresa busca se consolidar nos mercados tradicionais (América do Norte e Europa) e aumentar sua presença em mercados emergentes (América Latina, Ásia, África e Oriente Médio).

No ano fiscal de 2017, a empresa apresentou uma receita líquida de 7,6 bilhões de dólares, representando um crescimento de 76% em relação ao ano anterior. No entanto, quando são excluídas as aquisições, a empresa apresentou uma retração de 5% na receita líquida. A Coty está presente em mais de 150 países, possuindo filiais em 40 deles e contando com mais de 20 mil funcionários. Vale ressaltar que a empresa também está listada na bolsa de Nova York, devendo, portanto, estar de acordo com a Lei Sarbanes-Oxley.

A Coty apresenta um portfólio de mais de 77 marcas, que variam desde fragrâncias até cuidados com corpo e pele. Com a sequência de aquisições a partir de 2010, a empresa se reestruturou, de maneira a distribuir suas marcas em três frentes principais: consumo, luxo e linha profissional. Com isto, a empresa se tornou apta a atender diferentes públicos por meio do desenvolvimento diferentes estratégias de preço, marketing, venda e distribuição. A figura 01 apresenta algumas das marcas que fazem parte destes agrupamentos.

Figura 01 - Exemplos de marcas da Coty por divisão

LUXO	Calvin Klein Chloé	DAVIDOFF MARC JACOBS	BOSS HUGO BOSS philosophy
CONSUMO	MAXFACTOR THE MAKE-UP OF MAKE-UP ARTISTS BOURJOIS	adidas RISQUÉ A VIDA EM CORES O.P.I	cenoura & bronze COVERGIRL bozzano RIMMEL
PROFISSIONAL	CLAIROL PROFESSIONAL		WELLA PROFESSIONALS

Fonte: Elaborado pelo autor

1.2.1.1 Divisão de consumo

A divisão de consumo agrupa marcas que oferecem produtos a preços mais acessíveis, sendo comercializados em grandes redes de distribuição (Wal-Mart, Grupo Pão de Açúcar, Grupo RaiaDrogasil). Esta divisão possui o maior faturamento da companhia, representando 48,2% da receita líquida.

De maneira geral, os principais objetivos desta divisão são: aumentar sua distribuição nos mercados emergentes, consolidar seu *market share* nos mercados desenvolvidos, e diferenciar seus produtos dos concorrentes por meio de inovações de produto e por aumento de valor das marcas junto ao consumidor.

1.2.1.2 Divisão de luxo

A divisão de luxo une marcas de notoriedade internacional com alto valor agregado e comercializados em seletos pontos de venda como galerias e aeroportos. Por possuir preço de venda elevado, reúne alguns dos produtos mais rentáveis da companhia. É interessante ressaltar que, mesmo com um menor volume de vendas, a receita líquida desta divisão corresponde a 33,6% do total da companhia.

1.2.1.3 Linha profissional

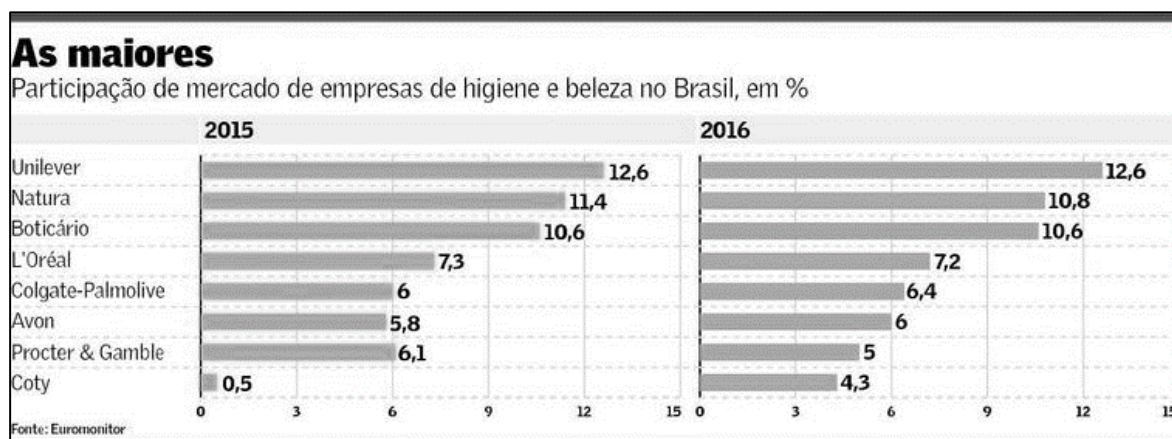
A linha profissional visa atender profissionais de beleza (cabelereiros, coloristas, maquiadores), sendo vendida, principalmente, em salões de beleza e pontos de vendas especializados. Esta linha também apresenta uma rentabilidade acima da média da companhia, por conta dos preços elevados praticados. Sua participação na receita líquida da companhia é de 18,2%.

1.2.2 Coty Brasil

Após a aquisição da divisão de cosméticos do grupo Hypermarchas e da divisão de beleza da Procter & Gamble, a divisão brasileira da Coty aumentou seu faturamento em cerca de sete vezes para 4,4 bilhões de reais, ganhando destaque dentro da região ALMEA da companhia, que engloba África, América Latina, Oriente Médio e Ásia. Por conta disso, sua participação

no mercado brasileiro de higiene e beleza aumentou de 0,5% em 2015 para 4,3% em 2016, enquanto seus principais concorrentes apresentaram retração ou manutenção de sua participação do mercado, como pode ser observado na figura 02.

Figura 2 - Participação de mercado de empresas de higiene e beleza no Brasil, em %



Fonte: Valor Econômico (2017)

Atualmente, o portfólio da Coty no Brasil é composto por 20 marcas, que são majoritariamente da divisão de consumo da companhia e estão divididas em dez categorias:

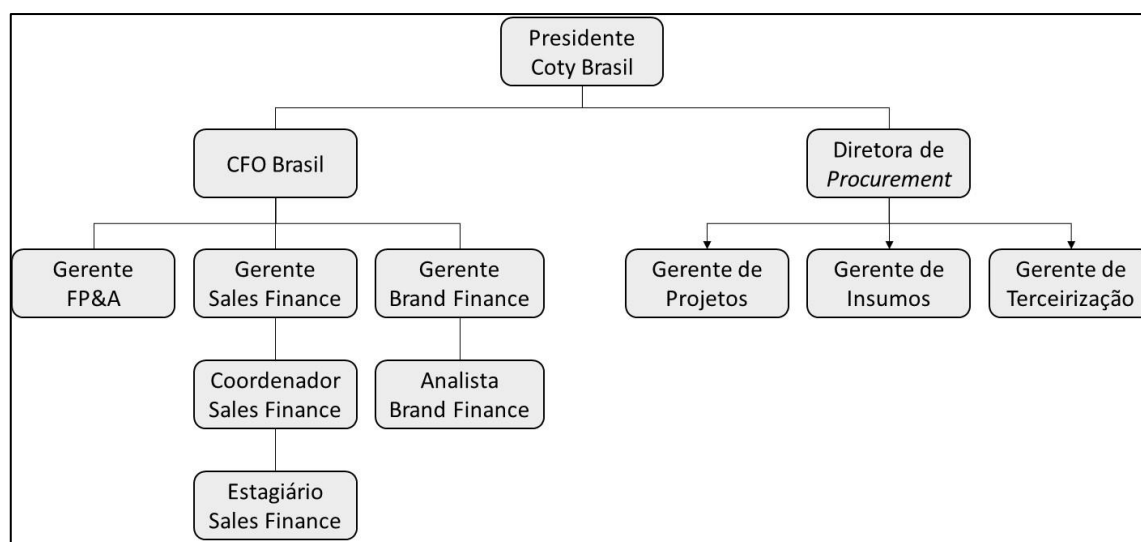
- **Capilar:** xampus, condicionadores e cremes para cabelo (Éh e Monange);
- **Corpo:** hidratantes e óleos (Monange e Paixão);
- **Coloração:** tonalizantes de cabelo e descolorantes (Biocolor, Biocolor Homem e Wella);
- **Desodorantes:** versões aerossol, *roll-on* e spray (Adidas, Bozzano, Contouré, Monange, Playboy e Rastro);
- **Esmaltes:** esmaltes e outros produtos para unhas e mãos (Risqué);
- **Modelador:** modeladores de cabelo (Bozzano, Bozzano Estilos, NYLooks e Summer);
- **Pré e Pós Barba:** lâminas e produtos para cuidado com barba e pele facial (Bozzano);
- **Protetor e Bronzeador:** bronzadores e protetores corporais e faciais (Cenoura & Bronze);
- **Sabonetes:** sabonete íntimo e sabonetes (Lucretin e Rastro)
- **Saúde:** algodões, escovas de dentes, géis dentais, fios dentais e produtos especializados para dentistas (Bitufo, Sanifill e York).

Para apoiar suas atividades no Brasil, a companhia conta com: três escritórios corporativos (Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro), um centro de inovação (Alphaville), um centro de distribuição (Goiânia) e uma fábrica (Senador Canedo). Em seus escritórios corporativos, estão alocados os departamentos: administrativo, de administração de vendas, *compliance*, contabilidade, finanças, jurídico, marketing, planejamento, *procurement*, recursos humanos, trade marketing e tecnologia da informação. Já na fábrica estão alocadas as seguintes áreas: administrativo, controle da produção, controle de estoque, qualidade e sustentabilidade.

1.3 Estágio

O estagiário foi inicialmente contratado em julho de 2016 para atuar na equipe de *Sales Finance*, cujas principais funções são avaliar a rentabilidade das negociações junto aos clientes e oferecer suporte a equipe de vendas. No entanto, no primeiro de semestre de 2017, o estagiário recebeu uma proposta de efetivação na área de *Brand Finance*, cujas principais atribuições são analisar desempenho financeiro das marcas e linhas de produto, dar suporte às atividades de *marketing* e avaliar financeiramente os projetos de inovação.

Figura 3 - Organograma das áreas de Procurement e Finanças



Fonte: Elaborado pelo autor

Para estes projetos de inovação, o efetivo entra em contato com diversas áreas na companhia, dentre as quais *Procurement*. Esta área é responsável pela compra de matérias-

primas e gestão de fornecedores, que é o foco deste trabalho. A figura 03 exibe a atual estrutura da empresa, com destaque para os departamentos financeiros e de *Procurement*.

1.4 Contexto

Em janeiro de 2017, Camillo Pane, o Chief Executive Officer (CEO) global da Coty, reafirmou o pacto global da companhia com a Organização das Nações Unidas (ONU) em prol de iniciativas sustentáveis e de responsabilidade corporativa (apresentado no anexo B). Neste documento, são estabelecidos dez princípios em favor da sustentabilidade, dos quais seis abordam o aspecto social, três o ambiental, e um o econômico.

Além disso, a empresa também reconhece sua responsabilidade ao longo de toda cadeia de suprimentos, desde a compra de matéria-prima, passando pela fabricação de seus produtos, até o descarte do produto pelo consumidor. Tanto que um dos pontos de maior destaque está na iniciativa de certificação de seus fornecedores por meio de uma terceira parte, no caso a empresa EcoVadis.

No entanto, como as aquisições da divisão de cosméticos da Hypermarchas e da divisão de beleza da Procter & Gamble foram concretizadas apenas em 2016, as atividades no Brasil ainda precisam ser adequadas ao modelo global da companhia, dentre as quais o pacto global afirmado junto a ONU. Algumas das políticas globais já implementadas pela empresa foram:

- Treinamento de segurança e boas práticas junto a todos os trabalhadores da fábrica localizada em Senador Canedo e do centro de distribuição localizado em Goiânia;
- A companhia deixou de descartar seus resíduos sólidos em aterros sanitários e passou a destiná-los a compostagem;
- Troca de diversas matérias-primas não-recicláveis pelo polietileno, que pode ser reciclado;
- Ampliação dos investimentos na estação de tratamento de efluentes provenientes da fábrica, que possui atualmente 99,5% de eficiência, sendo reconhecida pelo próprio estado de Goiás como modelo de referência;
- Adequação dos métodos de pesquisa e desenvolvimento de produtos às normas globais da companhia.

Após conversas com os times de qualidade, logística e *procurement*, denotou-se, de princípio, um foco maior no desenvolvimento de projetos voltados para as atividades fabris e de pesquisa. Por conseguinte, as atividades relacionadas a seleção, avaliação e construção de parcerias com os fornecedores estavam em segundo plano, neste momento. Além disso, por meio de discussões em projetos de inovação, notou-se que o processo de seleção e avaliação de fornecedores não levava em conta critérios de qualidade e sustentabilidade, e tinha o preço como único critério ganhador de pedido, o que gerava problemas na qualidade dos serviços prestados e riscos desnecessários para a companhia. Demonstra-se, assim, a existência de uma grande oportunidade de melhoria.

No entanto, como no início deste trabalho já haviam sido iniciados alguns projetos de menor porte direcionados a melhoria de processo junto a fornecedores de matérias-primas, de materiais promocionais e brindes e junto a terceiros, optou-se por estruturar um modelo sistemático para seleção e avaliação de operadores logísticos, podendo este modelo ser replicado e adaptado para os demais tipos de fornecedores.

Esses operadores logísticos são responsáveis pelo transporte do produto acabado desde o centro de distribuição da companhia até os clientes da companhia. Desta forma, eles devem se adequar não somente as normas internas da companhia como também as normas dos clientes. Com isso, evidencia-se a importância desta atividade para a Coty, já que os operadores logísticos devem atender um nível de serviço elevado de maneira a garantir fatores como: prazo de entrega, minimização de devoluções por problemas na entrega (pedido diferente da carga, carga danificada), segurança dos responsáveis pelo transporte, adequação do padrão de carga para o padrão do cliente e devolução do recibo de entrega.

Desta forma, o desenvolvimento de um processo sistemático para seleção e avaliação de operadores logísticos de produtos acabados e que leva em conta critérios de sustentabilidade se mostra relevante para garantir não somente a formação de parcerias com empresas capacitadas para tal serviço, mas também posterior avaliação periódica dos serviços prestados por esta companhia. Vale ressaltar que a formação dessa parceria também deverá ser vantajosa a longo prazo para o operador logístico.

1.5 Delimitação do estudo

O presente trabalho de formatura é resultado de um projeto junto ao departamento de *procurement* da divisão brasileira da Coty e aborda apenas o processo de seleção e avaliação de operadores logísticos. Com isto, ele não abrangerá questões relativas a fornecedores de matérias-primas e embalagens, seleção e gestão de terceiros responsáveis por etapas de processos produtivos de itens vendidos pela companhia, transporte de matérias-primas e embalagens entre fornecedor e companhia, e transporte de produtos acabados entre a fábrica em Senador Canedo e o centro de distribuição em Goiânia.

Além disso, este trabalho é voltado para o mercado brasileiro, estando orientado especificamente para o setor de cosméticos, pois são onde ocorrem as operações analisadas e onde estão situados os *players* relacionados ao processo em estudo. Ademais, o método será aplicado unicamente para seleção de novos operadores logísticos e para avaliação dos operadores logísticos atualmente cadastrados pela companhia, ou seja, aqueles aprovados no processo de seleção. Logo, os operadores logísticos cadastrados não serão submetidos a um novo processo de seleção.

Neste primeiro capítulo, apresentou-se apenas os elementos suficientes para contextualizar o problema: a necessidade de desenvolver um processo sistemático de seleção e avaliação de operadores logísticos para a divisão brasileira do setor de cosméticos, considerando os requisitos impostos pela matriz global e requisitos associados a sustentabilidade. Nos próximos capítulos, serão detalhados o problema e metodologia, visando atingir os objetivos previamente definidos no item 1.1.

1.6 Organização do trabalho

Esta trabalho está estruturado em quatro partes:

- Introdução do tema e conteúdo do trabalho;
- Revisão de literatura, definição do problema e detalhamento da metodologia utilizada;
- Coleta e análise de dados, propostas de melhorias e análise de impactos das melhorias propostas;

- Conclusão e considerações finais.

O primeiro capítulo apresenta uma breve introdução do tema e da proposta do presente trabalho, uma breve descrição da empresa a nível global e local, o atual contexto da companhia que incentivou a execução do presente trabalho, e seus objetivos e delimitação.

Já o segundo capítulo apresenta uma revisão de literatura sobre os assuntos que cercam o tema deste trabalho. Inicialmente, avaliou-se o que existe na literatura sobre logística, cadeia de suprimentos relacionadas diretamente a sustentabilidade. Depois procurou-se entender por meio de um estudo bibliométrico como está organizado o tema sustentabilidade na cadeia de suprimentos. Em seguida, abordou-se os aspectos inerentes a questão de terceirização. Posteriormente, estudou-se a relação entre estratégia de uma companhia e os indicadores de seus processos. Por fim, buscou-se na literatura os principais critérios de seleção de fornecedores

Já no terceiro capítulo, o problema é detalhado. São abordados aqui os modelos de entrega contratados pela companhia, o processo atual de entrega ao cliente do produto acabado, o modelo para seleção e avaliação de operadores logísticos, seus pontos fortes e fracos, e a política global imposta pela companhia para parceria com operadores logísticos. Além disso, são apresentados dados que embasam a situação atual.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada, desde o estabelecimento de critérios de seleção de operadores até o desenvolvimento de formulários para avaliá-los. O quinto capítulo contém uma mensuração dos impactos provenientes da aplicação do método proposto no capítulo quatro, além de pontuar as vantagens e desvantagens do mesmo. Também são propostas sugestões de melhoria. E o sexto capítulo reúne uma avaliação final do trabalho, bem como lições aprendidas. Também são citados sugestões de próximos passos para a companhia.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Metodologia

No primeiro momento, definiu-se o que logística e gestão da cadeia de suprimentos abrangem e algumas das suas características. Posteriormente, no item 2.4, estudou-se o tema sustentabilidade, sua importância na cadeia de suprimentos, e questões concernentes a cada uma das suas três frentes: ambiental, econômica e social.

Já no item 2.5, realizou-se uma análise bibliométrica que segue a metodologia proposta por Saunders, Lewins e Thornhill (2009) e que está descrita no item 2.2. Esta análise bibliométrica teve como objetivo mapear os principais assuntos de discussão acerca da sustentabilidade na cadeia de suprimentos, que atualmente são seguintes: desempenho de gestão da cadeia de suprimentos, sustentabilidade, modelagem da cadeia de suprimentos, competitividade e externalidades da cadeia de suprimento sustentável, e o aspecto organizacional.

Em seguida, foi abordada a gestão de compras e suprimentos no item 2.6, de maneira a identificar a importância de construir uma relação de parceria com fornecedores e os principais aspectos associados a decisão de realizar uma atividade ou terceirizar. Na sequência, realizou-se um aprofundamento no quesito estratégia no item 2.7, de forma a evidenciar a ligação existente entre os critérios de seleção e a estratégia adotada pela empresa. Com isso, abordou-se de maneira mais profunda a estratégia competitiva e a estratégia de operações.

Dentro do item 2.8, buscou-se na literatura os principais critérios para seleção e avaliação de fornecedores para escolher o que melhor se adequa às necessidades da companhia. E no item 2.9, apresentou-se o método de multicritério a ser utilizado no processo de seleção e avaliação dos operadores logísticos.

2.2 Metodologia da análise bibliométrica

O principal objetivo das revisões de literatura é mapear o conhecimento existente e suas atuais limitações (Tranfield, Denyer e Smart, 2003), atendendo, portanto, a necessidade inicial do desenvolvimento deste projeto: levantar e esclarecer quais são os principais estudos e teorias relacionados a sustentabilidade na cadeia de suprimentos.

De acordo com Saunders, Lewins e Thornhill (2009), em uma revisão de literatura são necessários ciclos iterativos de definição de palavras-chaves de buscas, pesquisa de literatura e análise de resultados. Optou-se por utilizar como referência inicial para este estudo o artigo de Fahiminia, Sarkis e Davarzani (2015), uma vez que é um artigo recente e foi elaborado por autores influentes no meio em estudo, conforme demonstrado no item 2.5.2. Por consequência, estabeleceu-se como palavras-chave desta revisão de literatura as mesmas do trabalho citado: “*Green Supply Chain*”, “*Environmental Supply Chain*”, “*Sustainable Supply Chain*” e “*Ecologic Supply Chain*”. Com isso, foi necessário apenas realizar iterações nas etapas de pesquisa e análise.

Inicialmente, foi utilizada a plataforma *ISI Web Of Science* em junho de 2017 para a condução de buscas com as seguintes palavras-chave: (“*Green*” AND “*Supply Chain*”) OR (“*Enviroment**” AND “*Sustainab**”AND “*Supply Chain*”) OR (“*Ecologic**” AND “*Supply Chain*”). Isto resultou na obtenção de 2156 publicações. Em seguida, estes resultados foram refinados, sendo excluídos autores com menos de 10 publicações relacionadas ao assunto, e temas relacionados a física, bioquímica, biologia, saúde, dentre outros assuntos não relacionados ao mundo dos negócios ou da engenharia ou de cadeias de suprimento. Com isto, utilizou-se os seguintes filtros:

- Ano: 2013 a 2017;
- Tipo de documento: apenas *Article* e *Review*;
- Categorias do *Web Of Science*: *Green Sustainable Science Technology*, *Operation Research Management Science*, *Management, Business*, *Environmental Studies* e *Planning Development*;
- Idiomas: inglês e português;
- Áreas de pesquisa: *Engineering*, *Environmental Sciences Ecology*, *Business Economics* e *Operation Research Management Science*.

A partir dos critérios anteriores, foram obtidos 787 artigos, dos quais foram considerados apenas aqueles que tiveram autoria ou coautoria de autores com mais de dez citações na plataforma *ISI Web of Science*. Assim, foram obtidos 76 artigos que serviram como base para a análise bibliométrica presente no item 2.5.

2.3 Logística e gestão da cadeia de suprimentos

Ballou (2001) afirma que o propósito da logística deve ser atender às exigências dos clientes. Para isso, é necessário planejar, implementar e controlar de forma eficiente e economicamente eficaz o fluxo de informações, matérias-primas, estoque em processo e produtos acabados desde o ponto de origem até o ponto de consumo.

Corrêa (2010) define este conjunto de atividade como sendo uma gestão integrada da rede global de suprimentos. No entanto, segundo o autor é possível dividir esta gestão em três frentes:

- **Distribuição física e logística:** envolve a gestão de demanda, pedidos e nível de serviço, gestão de estoques e do serviço logístico, gestão da distribuição e dos transportes, e gestão das devoluções e *recalls*;
- **Estratégia e inovação:** agrupa o projeto estratégico da rede, mensuração de desempenho, gestão de risco, projeto e gestão da rede logística, gestão da tecnologia da informação, e projeto e melhoramento de processos;
- **Suprimentos:** gestão de compras e suprimentos globais, gestão de relacionamento com fornecedores e gestão de estoque e insumos;

No entanto, segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013), o gerenciamento da cadeia de suprimentos não se resume a fornecedores e clientes. Ele envolve também os fornecedores de fornecedores e clientes de clientes. Deste modo, conforme a empresa terceiriza diversas de suas atividades, cresce a importância da gestão de suprimentos de serviços e produtos.

2.4 Sustentabilidade

A gestão da cadeia de suprimentos envolve diversos aspectos de desempenho e abrange variados grupos e indivíduos. Logo, se existe o desejo de medir a sua *performance*, deve-se utilizar uma abordagem que examine o aspecto social, ambiental e econômico. Por conta disso, será estudado o triple *bottom-line*, também conhecido como abordagem de resultado triplo (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2013).

O triple bottom-line provém da ideia de que a empresa deve avaliar não somente o seu lucro econômico, mas também as consequências de seu modelo de operações sobre a sociedade e o meio ambiente. Logo, segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013), considera-se como sustentável um negócio que cria um lucro aceitável para os proprietários, minimiza a destruição do meio ambiente e enriquece as pessoas que interagem com o processo.

Para isso, Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013) propõem que é necessário avaliar as atividades que cercam a empresa pelos critérios a seguir:

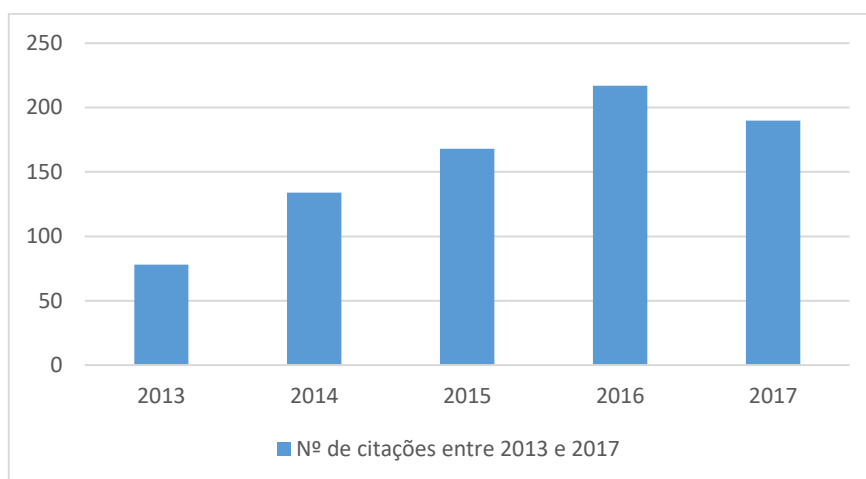
- **Econômica:** custo de produtos e serviços, receitas, eficácia de investimentos, risco e resiliência de suprimento, e construção de capacitações para o futuro;
- **Social:** trabalho repetitivo e alienante, implicações da terceirização no emprego, segurança dos funcionários, estresse no local de trabalho, não exploração de fornecedores em países em desenvolvimento, segurança no cliente, e impacto no emprego de uma decisão de localização;
- **Ambiental:** reciclagem de materiais, consumo de energia, redução de energia relacionada ao transporte, poluição sonora e relacionada a emissão de gases, obsolescência e desperdício, e impacto ambiental de falhas no processo.

2.5 *Análise bibliométrica da sustentabilidade na cadeia de suprimentos*

Para esta etapa, utilizou-se como base para a análise os 76 artigos resultantes da pesquisa e refinamento descrita no item 2.2. Além disso, para os levantamentos e análises a seguir, houve o auxílio do *software VosViewer*, desenvolvido pelo *Center for Science and Technology* de Leiden na Holanda. Também cabe ressaltar que a cor utilizada para os *clusters* é aleatória, não havendo qualquer tipo de relação com o tema. Contudo o diâmetro do *cluster* e o seu posicionamento não são randômicos, sendo o primeiro diretamente proporcional à relevância e o segundo uma indicação da proximidade entre os termos.

É interessante observar o forte crescimento da publicação de artigos acerca do tema *Green Supply Chain Management*, que reforça a crescente importância do tema citada na introdução. Além disso, no presente ano, o número de publicações já superou o ano de 2015 e já se aproxima do número de artigos publicados em 2016.

Figura 4 – Número de citações entre 2013 e 2017



Fonte: Elaborado pelo autor

2.5.1 Influência do autor

Foi analisada a frequência de aparecimento de todos os autores, sendo considerados tanto artigos que aparecem como autores ou como coautores. Os resultados estão registrados na tabela 01. É possível observar uma predominância de Govindan e Sarkis em relação aos demais autores. No entanto, é interessante ressaltar a presença dos autores brasileiros Charbel Jabbour e Ana Jabbour entre os quatro autores mais citados.

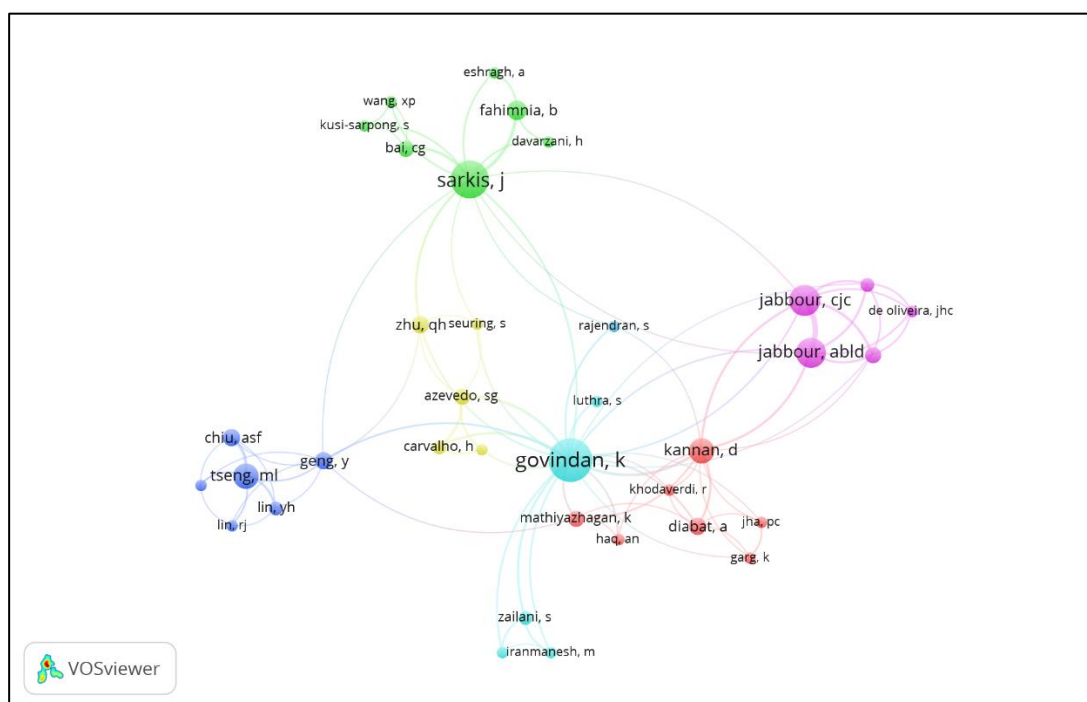
Tabela 1 - Autor e número de citações

Autor	Nº de citações entre 2013 e 2017
Govindan, K	31
Sarkis, J	23
Jabbour, CJC	15
Jabbour, ABLD	14
Kannan, D	11
Diabat, A	10
Gunasekaran, A	10
Seuring, S	10
Tseng, ML	10
Zhu, QH	10

Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 05 retrata a interação entre os autores. É possível observar a formação de cinco clusters, com destaques para os quatro citados anteriormente. Também foi possível notar certa relevância para dois autores que não haviam sido destacado anteriormente: Tseng e Kannan, afiliados ao *Lunghwa University of Science and Technology* de Taiwan e a *University of Southern Denmark*. Ademais, é importante notar a relevância de Fahiminia, Sarkis e Darvazani, cujo artigo serviu de referência para a presente análise bibliométrica.

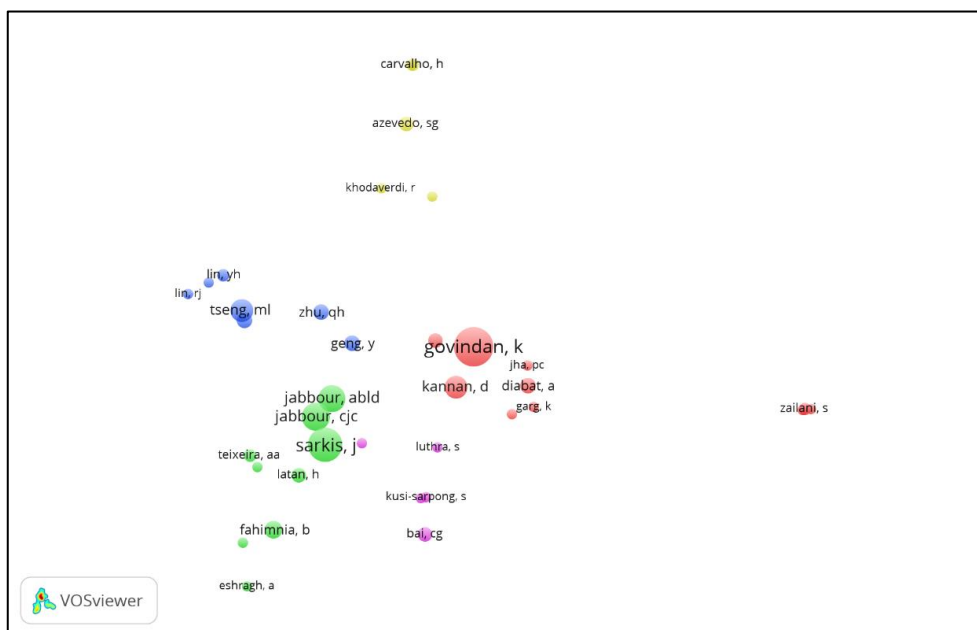
Figura 5 - Mapeamento da autoria e co-autoria



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software VosViewer*

Já a figura 06 registra as citações bibliográficas nas quais aparecem os autores. Novamente, Ana Jabbour, Charbel Jabbour, Sarkis e Govindan são destaques. Porém, aqui é possível observar uma relação maior entre os três primeiros, já que estão agrupados no mesmo *cluster*. Isto pode indicar que os três desenvolvem pesquisas acerca dos mesmos temas ou de temas relacionados.

Figura 6 - Mapeamento das citações bibliográficas



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software VosViewer*

2.5.2 Afiliação e país de origem

Para as instituições, avaliou-se inicialmente os registros de instituições responsáveis pela publicações dos artigos presentes na base pré-refinamento por número de citações por autor. Os resultados estão registrados na tabela 02, na qual é possível observar a forte presença da *University of Southern Denmark*, que é responsável por 7,3% das publicações relacionadas ao tema deste presente estudo.

Na figura 07, é possível observar as principais instituições relacionadas aos artigos encontrados por meio da pesquisa bibliográfica. O destaque principal vai para a *University of Southern Denmark*, porém também é válido ressaltar a presença de faculdades brasileiras, como a Universidade de São Paulo e a UNESP, a qual está vinculada Charbel Jabbour e Ana Jabbour.

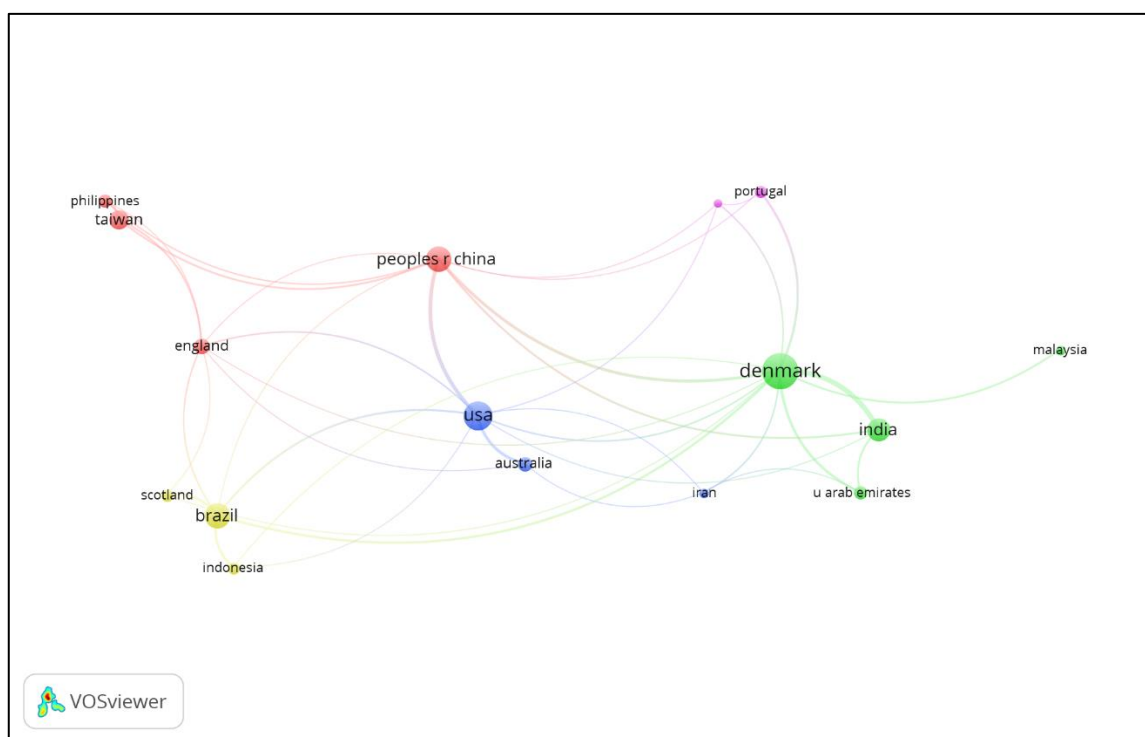
Quanto aos países, primeiramente foi mensurada a frequência dos países de origem dos artigos, estando os resultados registrados na tabela 03. EUA e China aparecem como principais países com estudos desenvolvidos sobre o assunto. Cabe lembrar que neste caso consideram-se os artigos pré-refinamento por autor.

Tabela 3 – País e número de citações

País	Nº de citações entre 2013 e 2017
EUA	157
China	139
Inglaterra	113
Índia	79
Taiwan	60
Itália	58
Alemanha	57
Dinamarca	48
Brasil	38
França	38

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 8 - Mapeamento dos países



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software VosViewer*

2.5.3 Palavras-chave

Para o mapeamento das palavras-chave foi utilizada apenas a base pós-refinamento de número de citações de autor, sendo ao todo considerados apenas 76 artigos. Pode-se visualizar este mapeamento na figura 09.

implementação da gestão sustentável na cadeia de suprimentos, além das vantagens competitivas inerentes a este modelo de gestão;

- Grupo E – Aspecto organizacional: está relacionado ao aspecto corporativo e humano da adoção de políticas e medidas ambientais nas empresas e ao longo da cadeia de suprimentos.

Nos tópicos a seguir, estão registrados com maiores detalhes os clusters mencionados e descritos anteriormente.

Grupo A – Gestão da cadeia de suprimentos

Jabbour e Jabbour (2016) propõem a divisão da cadeia de suprimentos em alguns aspectos que são focos de ações sustentáveis na atualidade:

- Ambiente organizacional: envolve o comprometimento da alta direção e a direção dada por eles e pela gerência aos demais funcionários;
- Compras: inclui o relacionamento com os fornecedores e a compra de matérias-primas, que permitirá a melhora do desempenho no quesito ambiental, ou seja, redução do nível de descarte e elevação dos níveis de reciclagem e reaproveitamento de materiais;
- Relacionamento com consumidor: permite a empresa entender o que o seu cliente espera, resultando em um produto de melhor qualidade, o que nos quesitos ambientais resultará em embalagens menos agressivas ao meio ambiente e produtos mais sustentáveis;
- Design do produto: envolve desde a concepção da ideia até o método de fabricação do mesmo, havendo, portanto, aqui a oportunidade da utilização de conceitos do *ecodesign*;
- Logística: envolve desde o deslocamento do produto do ponto de origem ao ponto de consumo até o retorno desde segundo para o primeiro. Logo, podem ser aplicados neste aspecto conceitos de logística reversa, de maneira a proporcionar um destino adequado ao produto após o descarte.

Grupo B – Sustentabilidade

Jabbour (2015) realizou um benchmarking junto a companhias líderes de mercado no Brasil, de maneira a entender desde a origem da gestão sustentável da cadeia de suprimentos no país até a forma como as medidas inerentes a este modelo gestão foram implementadas.

Segundo esse artigo, em geral as empresas já possuem um histórico de atividades sustentáveis antes de implementarem um sistema de gestão relacionado a sustentabilidade, chegando até mesmo a serem certificadas pelo ISO 14001. Além disso, essas empresas líderes de mercado apresentam alguns marcos comuns no quesito sustentabilidade: introdução de uma linha de produtos verde, criação de uma área de sustentabilidade, bônus atrelado a critérios ambientais, e ações junto a fornecedores.

Grupo C – Modelagem da cadeia de suprimentos

Atualmente são propostos na literatura diversos modelos e ferramentas para a gestão sustentável na cadeia de suprimentos, sendo contemplados nesse artigo como exemplos um plano genérico de abordagem da cadeia de suprimentos verde e uma ferramenta financeira.

Stindt (2017) propõe um modelo holístico na abordagem sustentável de uma cadeia de suprimentos. Segundo este modelo, existe inicialmente pressões por parte da legislação, *stakeholders* e competitivas geram uma demanda por iniciativas ambientais. Com isto, exige-se uma definição do problema com a utilização de conceitos da cadeia verde de suprimentos. Em seguida, são propostas alternativas que deverão ser avaliadas para que, por fim, uma ou algumas delas sejam implementadas, provocando diferentes estímulos por novas práticas sustentáveis.

Já Miroshnychenko, Barontini e Testa (2017) apresentam diversas ferramentas financeiras para a avaliação da influência de práticas ambientais na *performance* financeira da companhia. Tais práticas ambientais possuem uma influência positiva no valor futuro de mercado e rentabilidade a longo prazo da companhia.

Grupo D – Competitividade e externalidades da cadeia de suprimentos sustentável

Segundo Diabat, Kannan e Mathiyazhagan (2014), a implementação de uma gestão sustentável da cadeia de suprimentos resulta em atividades motivacionais facilitadoras, as quais a indústria deve considerar. Estas atividades facilitadoras são aquelas que tornam a implementação possível, já que influenciam a empresa e fornecem habilidades, competências e meios a ela (Grzybowska, 2012). No entanto, essas atividades facilitadoras variam de país para país, não havendo uma regra global para elas (Diabat Kannan e Mathiyazhagan, 2014).

No Brasil, pelos estudos de Seles et al. (2016), existem alguns pontos relacionados a abordagens que acelera e facilitam a implementam de medidas sustentáveis em uma cadeia de suprimentos junto as empresas, funcionários e terceiros.

- As ações de do governo e de agências ambientais regulatórias são um dos pontos facilitadores da adoção de medidas sustentáveis, pois permitem que as pressões por medidas ambientais são propagadas de ponta a ponta da cadeia;
- Embargos, auditorias, demanda por produtos verdes e cláusulas em contratos por parte dos *stakeholders* são alguns dos fatores que influenciam na adoção de práticas sustentáveis nos elos da cadeia de suprimentos;
- A distância do consumidor final é diretamente proporcional a intensidade na adoção de práticas ambientais, uma vez que as pressões normativas surgem a partir do final da cadeia de suprimentos, o que exige um número maior de medidas pelos que estão no início da cadeia para que se adequem a essas medidas.
- Dentre os principais stakeholders, o consumidor final é o que possui maior influência para a adoção de práticas ambientais.

Já segundo Diana et al. (2017), alguns fatores críticos de sucesso a serem considerados na implementação de uma gestão sustentável na cadeia de suprimentos são: apoio da alta direção, treinamento dos funcionários, boa comunicação ao longo da hierarquia da empresa, a cultura organizacional e experiências de *benchmarking*.

Grupo E – Aspecto organizacional

Segundo Teixeira et Al. (2016), o alinhamento entre as práticas de recursos humanos, como treinamentos e avaliação de desempenho, e políticas e objetivos ambientais é capaz de aumentar o engajamento dos funcionários com uma gestão sustentável. Além disso, este alinhamento deve levar em conta a visão do consumidor, de maneira a promover a produção mais limpa como uma prioridade.

No entanto, esta integração entre práticas de recursos humanos e de gestão sustentável ainda estão em um estágio prematuro (Jabbour e Jabbour, 2016), o que deve ser um ponto de atenção, pois organizações e gestão de operações envolvem sempre o fator humano (Croson et al., 2013).

2.6 *Terceirização*

A terceirização consiste da contratação de pessoas físicas ou jurídicas, de maneira a transferir a elas a responsabilidade da execução de partes, etapas ou sistemas de produção. Desta forma, o terceiro possui autonomia para desenvolver suas atividades, mas também deve arcar com os riscos e garantias desta execução (Serra, 2001).

Desta forma, conforme defendem Fleury, Wanke e Figueiredo (2000), por envolver riscos e custos significativos, a terceirização das atividades logísticas devem ser compensadas por ao menos quatro dimensões de ganhos potenciais:

- **Redução de custos:** redução de estoques, diminuição de custos de transporte, armazenagem e movimentação;
- **Melhoria da qualidade de serviços:** maior disponibilidade de estoques, acesso a tecnologias e habilidades gerenciais, e serviço ao cliente melhorado;
- **Aumento da rentabilidade de negócio:** menores investimentos em ativos, economias de escala e maior eficiência por focar na competência central do negócio;
- **Crescimento de *market share*:** entrada em novos mercados, expansão em mercados já explorados, e maior capilaridade e capacidade de distribuição.

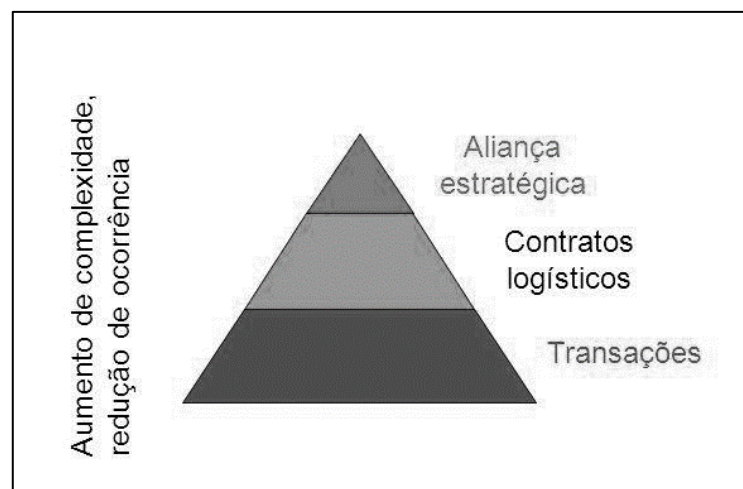
De maneira a mapear as atividades da companhia que deveriam ser terceirizadas, pode ser usado um modelo que considera duas variáveis: importância da logística para o sucesso do negócio e competências da companhia no manuseio logístico (Ballou, 2001). Conforme retratado na figura 10, os cenários possíveis para a empresa são terceirizar, ser um associado líder, procurar um associado competente ou executar atividades logísticas internamente.

Figura 10 - Diagrama de seleção de "Onde executar atividades logísticas"



Fonte: Ballou (2001)

Figura 11 - Relacionamentos de terceirização



Fonte: Ballou (2001)

Em caso de opção pela terceirização, Ballou (2001) sugere um modelo para o estabelecimento de quão extensivo deve ser o relacionamento com o fornecedor, conforme

exibido na figura 11. Caso o relacionamento seja construído para eventos isolados ou únicos, deve-se optar por transação logística. Já caso exista um relacionamento especificamente definido, dependente da satisfação do fornecedor e das metas de desempenho estabelecidas pelo embarcador, é ideal seguir com um contrato logístico. E, caso exista um relacionamento no qual as partes compartilham valores, metas e estratégias corporativas para benefício mútuo, deve-se formar uma aliança estratégica.

2.7 *Estratégia*

Henderson (1989) define a estratégia como sendo uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, e a implementação deste mesmo plano. Vale ressaltar que o objetivo deste processo deve ser aumentar o escopo da sua vantagem.

Já segundo Porter (1996), a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, sendo a essência desse posicionamento estratégico a escolha das atividades que diferem a empresa dos demais concorrentes. Ou seja, a essência da estratégia está em saber escolher o que não fazer.

Kaplan e Norton (1992) mapearam e definiram os seguintes conceitos de estratégia:

- **Missão:** razão da existência da organização;
- **Visão:** o que a organização deseja ser ou se tornar;
- **Objetivos estratégicos:** realizações operacionais necessárias para atingir a visão;
- **Fatores críticos de sucesso (FCS):** competências essenciais e necessárias para atingir o objetivo estratégico;
- **Indicadores de desempenho:** medidas de referência para avaliar os resultados das ações tomadas pela companhia;
- **Plano de ação:** conjunto de ações para alcançar as metas estabelecidas.

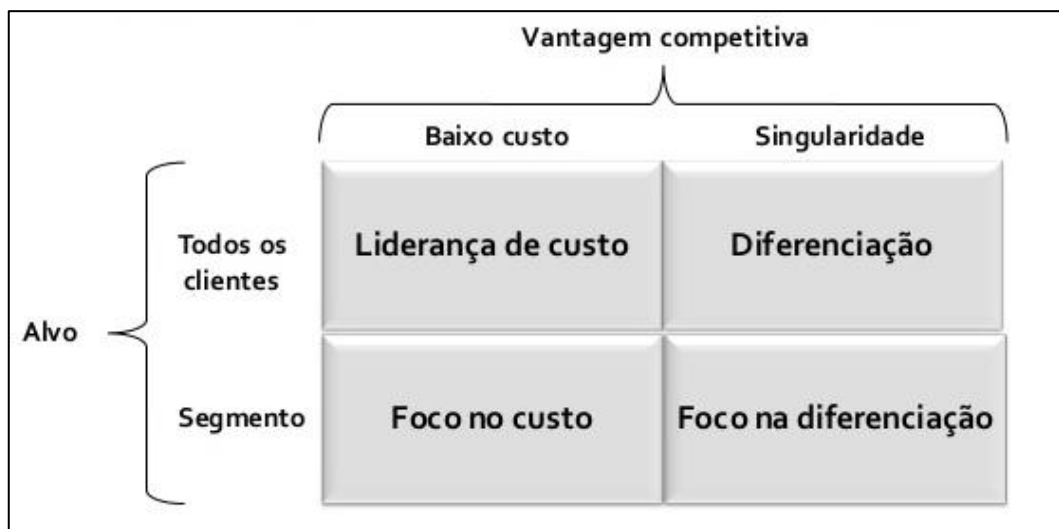
Missão e visão são estabelecidas pela alta gerência da companhia e devem delinear os demais itens descritos anteriormente. Desta forma, para estabelecer os critérios de desempenho, será necessário abordar os objetivos estratégicos da companhia. Portanto, serão estudados a seguir aspectos de estratégia competitiva e estratégia de operações.

2.7.1 Estratégia competitiva

Porter (1992) defende que a sustentabilidade de um negócio depende da capacidade da companhia de manter sua vantagem competitiva em relação aos demais concorrentes. Desta forma, para obter e manter esta vantagem, podem ser adotadas três diferentes estratégias competitivas:

- **Custo:** a empresa possui um custo menor do que os seus concorrentes por meio de baixo custo de distribuição, projetos para manufatura, boa engenharia de processo e economias de escala. Além disso, a empresa possui um *market share* relevante, de maneira a comercializar os seus produtos em larga escala;
- **Diferenciação:** a empresa consegue vantagem sobre a concorrência por meio de diferenciais em seu produto, o que a habilita a cobrar mais por seus serviços e/ou produtos. Esta vantagem pode ser originada de tradição na indústria, capacidade de pesquisa, reputação de líder ou tecnologia, entre outros;
- **Enfoque:** a empresa possui uma meta estratégica particular e perseguirá vantagens em custo e/ou vantagens em diferenciação de seus serviços ou produtos.

Figura 12 - Estratégias genéricas

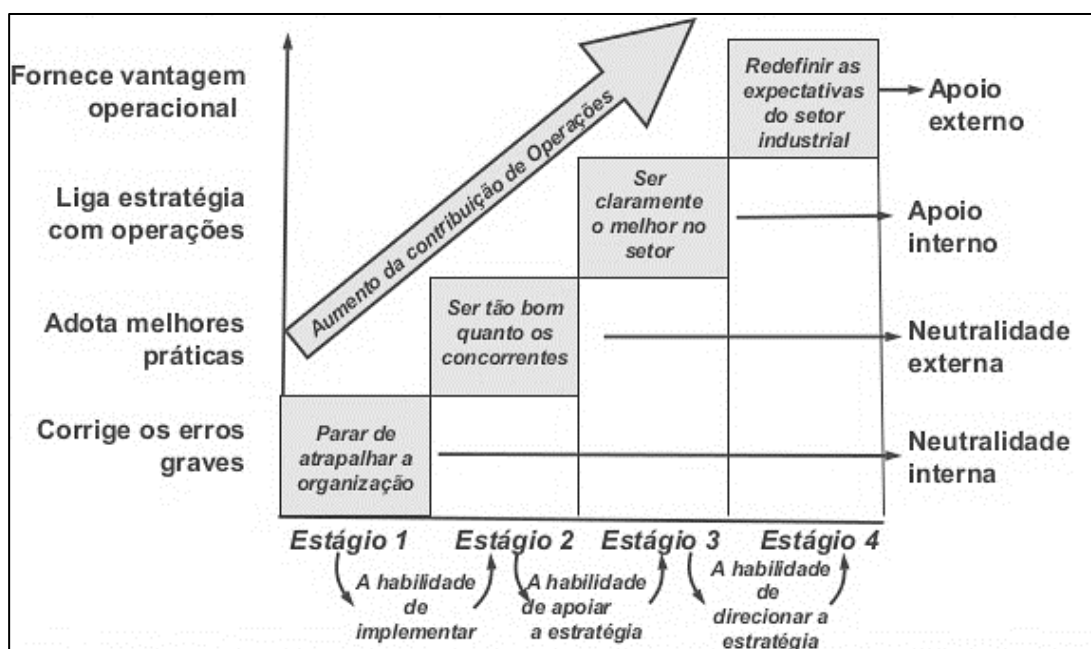


Fonte: Porter (1992)

2.7.2 Estratégia de operações

A estratégia de operações de uma empresa consiste de um conjunto de princípios gerais que orientarão suas tomadas de decisão (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2013). No entanto, é importante lembrar que operações não é sinônimo de operacional, pois operação se refere a criação de produtos e serviços, enquanto operacional significa atividades diárias e detalhadas.

Figura 13 - Modelo de quatro estágios da contribuição das operações



Fonte: Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013)

De maneira a avaliar o que realmente contribui para a estratégia empresarial, Hayes e Wheelwright (1984) propõem um modelo de quatro estágios para avaliar as função da produção, ou seja, as partes da organização responsáveis pela atividade de produção citada:

- **Estágio 01 – Neutralidade interna:** nível mais fraco no qual a função da produção contribui pouco para o sucesso competitivo, devendo, portanto, ter como objetivo não contribuir para o insucesso da empresa;
- **Estágio 02 – Neutralidade externa:** neste estágio, a empresa começa a realizar atividades de *benchmarking* para tentar adotar as melhores práticas;

- **Estágio 03 – Apoio interno:** as operações estão entre as melhores de mercado, havendo uma nítida visão das metas competitivas e um apoio para o desenvolvimento de recursos operacionais apropriados;
- **Estratégia 04 – Apoio externo:** a empresa percebe a função produção como base do seu sucesso competitivo. Com isso, as operações deste estágio tornam-se inovadoras, criativas e pró-ativas.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013) sugerem quatro perspectivas de estratégia de produção:

- **De cima para baixo ou *top-down*:** estratégia da produção é um reflexo do que o grupo ou a empresa desejam fazer;
- **De baixo para cima ou *bottom-up*:** estratégia da produção origina-se de melhorias cumulativas;
- **Requisitos do mercado:** traduz os requisitos do mercado em estratégias de produção;
- **Capacitações do recurso de produção:** explora as capacitações dos recursos de produção nos mercados escolhidos.

Slack, Brandon-Jones e Johnston (2013) citam cinco objetivos de desempenho que influenciam na obtenção de vantagens competitivas:

- **Fazer certo as coisas:** proporciona vantagem em qualidade;
- **Fazer as coisas com rapidez:** proporciona vantagem em rapidez;
- **Fazer as coisas em tempo:** vantagem em confiabilidade;
- **Mudar o que faz:** vantagem em flexibilidade;
- **Fazer as coisas mais barato:** vantagem em custo.

Estas cinco vantagens competitivas possuem indicadores próprios conforme descrito a seguir (Slack, Brandon-Jones e Johnston, 2013):

- **Qualidade:** defeitos por unidade, nível de reclamação do consumidor, nível de refugo, tempo médio de falhas;
- **Rapidez:** tempo de cotação, lead-time do pedido, frequência de entrega, tempo de ciclo;

- **Confiabilidade:** atraso médio dos pedidos, proporção de produtos em estoque, aderência à programação;
- **Flexibilidade:** tempo de mudança de máquina, tamanho médio de lote, tempo de *setup*;
- **Custo:** variação contra orçamento, eficiência, custo por hora de operação, eficiência, valor agregado.

2.8 *Critérios para seleção sistemática de fornecedores*

Furtado (2005) desenvolveu um trabalho junto a três empresas de grande porte com operações no mercado brasileiro de bens industriais e de consumo, de maneira a identificar quais são os critérios de seleção de fornecedores que são considerados mais importantes quando existe o desejo de construção de parceria dentro da cadeia de suprimentos.

Para isso, Furtado (2005) levantou quais os critérios encontrados na literatura para uma seleção mais assertiva de fornecedores. Com base nesta primeira análise, o autor levantou 45 critérios de seleção de fornecedores. Esta lista foi reduzida a 17 critérios após realização de entrevistas e preenchimentos de questionários junto a gerência de suprimentos de cada uma das três empresas previamente citadas.

A seguir, estão listados os 17 critérios mais adequados segundo Furtado (2005) para seleção de fornecedores quando deseja-se construir uma parceria de longo prazo. Como poderá ser observado, esta lista abrange todos os critérios levantados ao longo do item 2.7.

- **Qualidade:** quando o produto ou serviço atende às especificações acordadas entre as partes;
- **Preço:** valor pago pelo contratante para fornecimento do bem ou serviço, sendo este adequado às expectativas do cliente ou consistente com as práticas de mercado;
- **Cumprimento da entrega:** atendimento do previamente acordado entre as partes para entrega em questões relativas a prazo, quantidade, forma de embalagem e transporte;
- **Capacidade de produção:** factibilidade entre a quantidade de bem ou serviço demandada pelo contratante e capacidade de resposta de fornecimento do contratado em determinado período de tempo;

- **Compatibilidade geográfica:** adequação da localização do fornecedor, sendo entendida ou como proximidade física ao cliente ou como localização que permite o aproveitamento de rotas ou utilização de outros modais de transporte;
- **Políticas de garantia:** delimitação e definição precisa e clara das garantias contratuais sobre os produtos e serviços considerados no escopo da parceria;
- **Conhecimento técnico:** especialização técnica do fornecedor para atender as demandas de bem ou serviço previstos no escopo da parceria;
- **Sentimento de confiança:** convicção da parte compradora de que o contratado não explorará vulnerabilidades da primeira e que honrará os compromissos previamente assumidos, incluindo aspectos éticos e de confidencialidade de informações;
- **Responsividade a demandas inesperadas:** capacidade do fornecedor em atender a uma nova demanda do contratante em um curto espaço de tempo;
- **Histórico de desempenhos passados:** informações sobre eventos, ocorrências e desempenhos de fornecimentos passados;
- **Processos legais:** quantidade e gravidade de processos jurídicos em que o fornecedor está ou já esteve diretamente envolvido;
- **Resposta às solicitações:** agilidade nas respostas às demandas do contratante, independentemente se as mesmas forem negativas ou positivas;
- **Competência em manufatura:** consistência do planejamento de produção em atividades tais como programação da produção, inspeção, testes, planos de manutenção, calibração de equipamentos;
- **Competência em desenvolvimento de novos produtos e processos:** habilidade do fornecedor em gerar e administrar sua competência em administração;
- **Rapidez na implementação de inovações:** habilidade do fornecedor em reconhecer e implementar em um curto período de tempo novas tecnologias, de maneira a fornecer novos produtos a seu mercado consumidor;
- **Competência em redução de custos:** capacidade e conhecimento do fornecedor em implementar práticas que objetivem a redução de custo internos ou ao longo da cadeia, incluindo os esforços para eliminação de desperdícios;
- **Competências para melhorias:** capacidade do fornecedor em implementar melhorias contínuas em produtos e processos.

2.9 Métodos de decisão de multicritério

Segundo Furtado (2005), após a companhia compradora definir e avaliar os critérios de decisão, deve-se consolidar as informações obtidas para a tomada de decisão. Caso opte-se por um método qualitativo, os responsáveis se reúnem e tomam uma decisão final. Por outro lado, se for preferido um método quantitativo, os dados são agrupados de maneira a possibilitar uma comparação entre dois cenários. Cabe mencionar que existem três possíveis abordagens para o método quantitativo:

- **Estatística:** processo de tomada de decisão baseado em modelos de probabilidade;
- **Programação matemática:** a partir de restrições estabelecidas, otimiza-se os resultados esperados por meio do uso de programação linear;
- **Distribuição de pesos:** cada critério recebe um peso que deve ser multiplicado pelo valor atribuído ao desempenho da parte avaliada. Deste modo, obtém-se uma nota para comparação entre as partes avaliadas, devendo, por fim, ser selecionada a parte com maior nota dentre os critérios considerados.

Como a seleção de operadores logísticos envolve diferentes critérios, o método a ser utilizado na solução do problema será o de distribuição de pesos. Costa Neto (2007) afirma que o método AHP é um dos métodos de distribuição de pesos mais difundidos no mundo, sendo amplamente aplicado para problemas relacionados a gestão de conflitos, decisões em grupo, estratégia de marketing, alocação de recursos, entre outros.

O AHP estrutura os diversos critérios para tomada de decisão em uma hierarquia, avaliando a importância relativa destes critérios, comparando as alternativas e definindo um *ranking* total dessas. Saaty (1990) também defende que o AHP é capaz de lidar com aspectos tanto qualitativos como quantitativos.

De maneira geral, o AHP prevê quatro etapas para sua aplicação:

- Ordenação dos objetivos, critérios e alternativas do mais geral para o mais específico;
- Reunião dos dados relativos ao julgamento de cada par de fatores de decisão para determinado nível, verificando o nível da consistência destes dados;

- Estabelecer a prioridade relativa dos pesos dos fatores de decisão para cada nível hierárquico;
- Consolidar as prioridades relativas para cada um dos níveis hierárquicos. As alternativas de solução são finalmente ranqueadas, de maneira a inferir uma recomendação.

Saaty (1990) sugere uma escala de 1 a 9 para comparação aos pares dos fatores, sendo 9 extrema importância de um critério sobre o outro, e 1 indiferença de importância entre os critérios. Cabe mencionar que cada par de fatores deve ser julgado apenas uma vez, havendo portanto, para n critérios n vezes $n-1$ dividido por 2 julgamentos. A tabela 04 apresenta a escala proposta por Saaty.

Tabela 4 - Escala de comparações do AHP

Escala	Definição
1	Mesma importância
3	Pequena importância de um sobre o outro
5	Importância essencial ou grande de um sobre o outro
7	Importância muito grande de um sobre o outro
9	Importância absoluta de um sobre o outro
2, 4, 6 e 8	Valores intermediários para os valores adjacentes

Fonte: Saaty (1990)

Visando elucidar a atribuição de pesos, será apresentado um exemplo de tomada de decisão com base em três critérios: X, Y e Z. Como o número de critérios é três, serão feitos três julgamentos. A partir da escala de comparação do AHP, foi obtida as seguintes relações entre critérios:

- X é 5 vezes mais importante do que Y;
- Z é 9 vezes mais importante que Y;
- Z é 4 vezes mais importante do que X.

A tabela 05 exibe os resultados obtidos.

Tabela 5 - Relação de importância entre os critérios

Critérios	X	Y	Z
X	1	5	1/3
Y	1/5	1	1/8
Z	3	8	1
Total	21/5	14	35/24

Fonte: Elaborado pelo autor

A seguir, a matriz deve ser normalizada. Para isso, deve-se dividir cada elemento da matriz pela soma total da sua respectiva coluna. Em seguida, para determinar os pesos de cada critério, deve ser calculada a média aritmética de cada linha normalizada. O resultado desta etapa está apresentado na tabela 06.

Tabela 6 - Critérios normalizados e seus respectivos pesos

Critérios	X	Y	Z	Pesos
X	0,2381	0,3571	0,2746	27,46%
Y	0,0476	0,0714	0,0857	6,83%
Z	0,7143	0,5714	0,6857	65,71%
Total	1,0000	1,0000	1,0000	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Por fim, é essencial verificar a consistência dos pesos obtidos, a fim de validar a necessidade de revisão ou não das relatividades entre critérios. Para isso, deve ser utilizado o índice de consistência (IC), que é calculado pela equação (2). No entanto, para o cálculo do IC é necessário obter o λ_{\max} conforme previsto na equação (1), na qual A é a matriz com os valores não normalizados e B a matriz com os pesos.

$$\lambda_{\max} = A * B \quad (1)$$

$$IC = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (2)$$

Dessa maneira, chega-se a um λ_{\max} de 3,0672 e a um IC de 3,36%. Para validar este IC e os pesos obtidos, serão utilizados os valores de referência propostos por Morita (1998) e presentes na tabela 07, que realizou um estudo sobre a aplicação do método AHP. Caso IC seja menor do que o ICmax estabelecido, o resultado obtido é consistente. Caso contrário, os valores devem ser revisados. Logo, observa-se que o IC deste exemplo é aceitável e, por conseguinte, os resultados obtidos são consistentes.

Tabela 7 - ICs de referência para aceite ou rejeição dos resultados obtidos pelo AHP

N	3	4	5 ou mais
ICmax	5%	8%	10%

Fonte: Morita (1998)

3 DESCRIÇÃO DO CENÁRIO ATUAL

Neste capítulo, haverá uma definição e um maior detalhamento do problema abordado neste trabalho. Para isso, serão descritos:

- Tipos de serviços oferecidos pelos operadores logísticos para a Coty;
- O processo de distribuição dos produtos acabados na divisão brasileira da Coty;
- O processo de seleção de operadores logísticos na divisão brasileira da Coty;
- O processo de gestão de operadores logísticos na divisão brasileira da Coty;
- As diretrizes globais da Coty e os seus requisitos;
- Dados sobre o cenário atual;
- E as fortalezas do processo atual e os gaps existentes.

3.1 *Serviços oferecidos pelos operadores logísticos para a Coty*

A Coty Brasil faz uso de três tipos de serviços oferecidos pelos operadores logísticos:

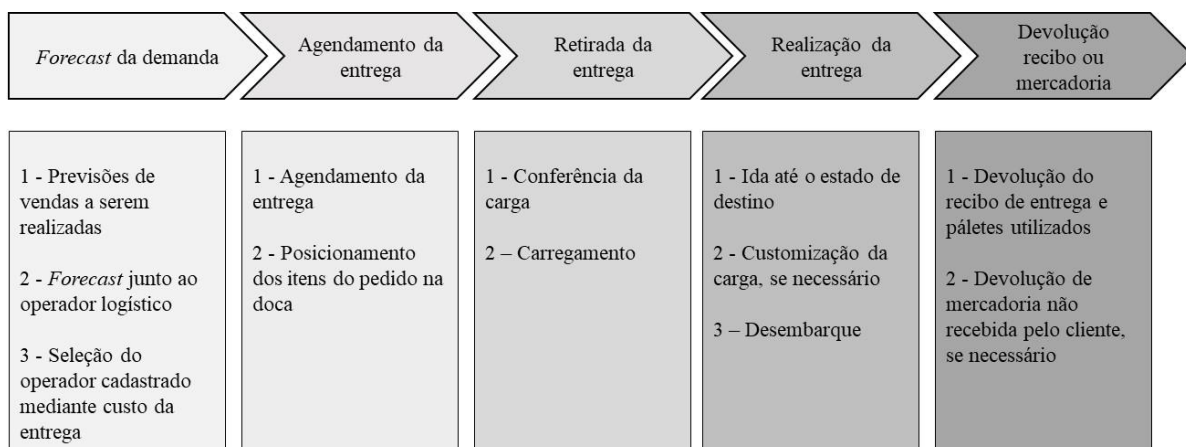
- **Entrega fracionada:** é utilizado quando a carga a ser embarcada no caminhão não passa de aproximadamente duas toneladas. Neste caso, o operador logístico não embarcará produtos da companhia somente, mas também produtos de outras empresas presentes na região e que tenham a mesma região de destino. É o modelo de transporte mais caro e corresponde a 30% dos gastos de frete da companhia;
- **Full service:** neste caso, o operador logístico realiza o serviço completo, ou seja, retira a carga, leva-a até o destino, customiza-a dentro da sua base regional para atender o padrão de armazenagem e estocagem do cliente e a entrega para o cliente. É um modelo de transporte um pouco mais barato que o modelo de entrega fracionada e corresponde a quase 70% dos gastos de frete da companhia;
- **Door-to-door:** a entrega sai direto do centro de distribuição da companhia para o centro de distribuição do cliente, sendo, portanto, o modelo de transporte mais barato. Hoje, ele representa menos de 1% dos gastos de frete da companhia. No entanto, existe o objetivo de ele substitua metade das entregas realizadas no modelo de *full service*.

3.2 Distribuição do produto acabado na divisão brasileira da Coty

O processo de distribuição do produto acabado será abordado apenas a partir do centro de distribuição em Goiânia, uma vez que é a partir desta fase que se inicia o envolvimento dos operadores logísticos, que são o foco deste trabalho.

A figura 14 exibe um resumo desse processo de distribuição.

Figura 14 - Processo de distribuição do produto acabado



Fonte: Elaborado pelo autor

Antes de abordar e detalhar cada uma das etapas do processo, cabe ressaltar que a companhia não possui nenhuma frota dedicada ao transporte do produto acabado ao cliente, sendo esta operação realizada única e exclusivamente pelos operadores logísticos contratados pela companhia.

O primeiro passo para a distribuição do produto acabado é garantir que existam operadores logísticos disponíveis quando os pedidos são faturados, de maneira a serem entregues dentro do lead time e dentro do trimestre de faturamento. Este último é um fator de extrema relevância, pois a Coty Brasil tem seus resultados avaliados a cada trimestre e considerando apenas pedidos que foram entregues.

Com isso, é necessário que o departamento de vendas realize previsões de venda semanais por cliente e as repasse para o departamento de planejamento de produção e logística. Então, com base nos dados recebidos, será feito um *forecast* de demanda junto aos operadores

logísticos para que, caso todos os pedidos sejam faturados, eles possam ser todos entregues também dentro do período especificado. Os fornecedores que se apresentarem como disponíveis para o transporte de tais pedidos serão ordenados por ordem crescente de valor de frete, sendo consequentemente preferenciados operadores logísticos com menores taxas de frete. Cabe ressaltar que o valor de frete é pré-definido conforme processo descrito no item 3.3.

O segundo passo se inicia após o recebimento do pedido e faturamento, quando os operadores logísticos contatados no primeiro passo serão acionados para realizar o transporte da carga. Caso confirmem que realizarão a entrega, é informada uma data e horário para retirada do pedido do CD. Embasando-se nessa informação, a equipe do centro de distribuição separa os produtos que constam no pedido e os posicionam na doca para retirada do operador logístico. Também define-se neste momento o prazo de entrega junto ao cliente. Este prazo é construído com base na data de faturamento e no estado de destino.

O terceiro passo envolve a retirada do pedido pelo operador logístico. Caberá ao mesmo realizar a conferência da carga e embarcar apenas a quantidade que consta no pedido. Além disso, deverá ser levado junto com a nota do pedido o comprovante de pagamento de impostos para que a carga não fique retido em fronteiras estaduais. Cabe ressaltar que nesta etapa, para o carregamento do caminhão, o operador logístico deverá cumprir as normas de segurança da companhia.

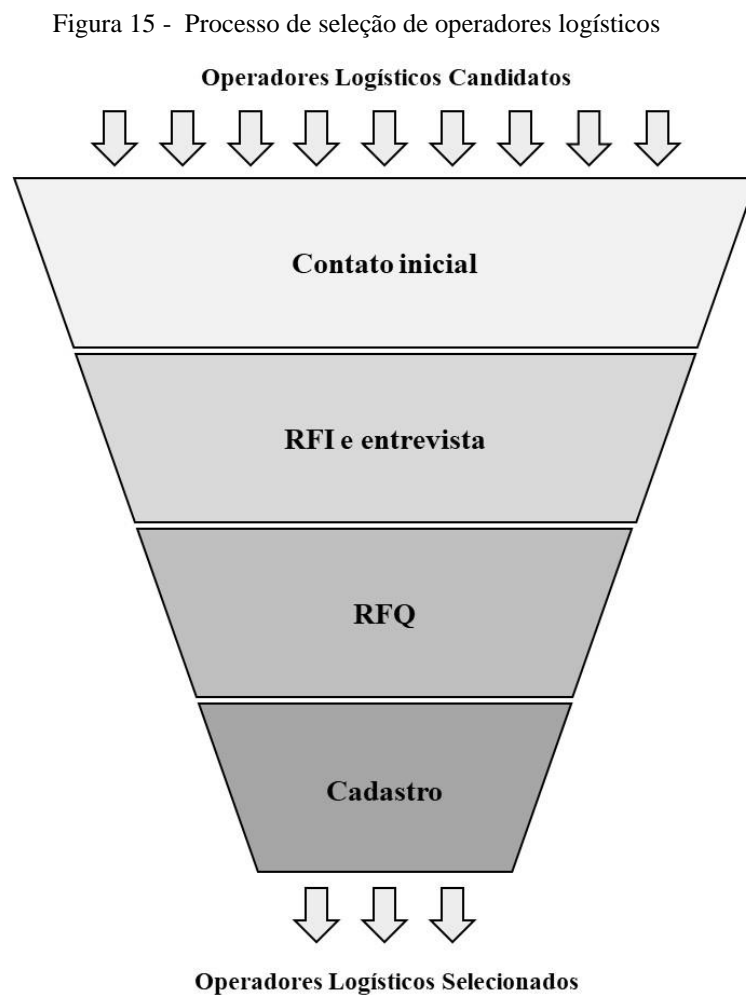
O quarto passo consiste da entrega da mercadoria pelo operador logístico, que poderá seguir um dos três modelos de entrega citados no item 3.1. A escolha pelo modelo de interesse é feita com base no cliente de destino e no volume do pedido. Cabe ressaltar que é de responsabilidade do operador logístico saber quais os requisitos do cliente para recebimento de mercadoria. Por exemplo, em alguns clientes, a transportadora deverá realizar o desembarque, já em outros ela deverá pagar uma taxa de desembarque por palete para que o cliente realize o serviço. No caso de cobrança de taxa, o operador logístico deverá solicitar uma restituição do valor junto a companhia. Outro ponto importante é que alguns clientes possuem padrões de armazenagem e estocagem próprios, sendo responsabilidade do operador logístico customizar a carga do padrão utilizado pela Coty para o padrão do cliente destino.

O quinto e último passo consiste da devolução do recibo de entrega e paletes ou das mercadorias não entregues no centro de distribuição em Goiânia. Atualmente não existe um

prazo formal para esta entrega. Desta forma, o operador logístico possui a liberdade de traçar rotas de volta para o centro de distribuição em Goiânia que envolvam entregas para outras empresas. No entanto, o prazo de pagamento do serviço prestado pelo operador logístico só será iniciado a partir do momento que o mesmo retornar o comprovante de entrega ao centro de distribuição em Goiânia.

3.3 *Processo de seleção de operadores logísticos na divisão brasileira da Coty*

Neste item, será abordado o processo de seleção de operadores logísticos, desde o contato inicial até o cadastro do mesmo no sistema da companhia. Será possível observar como este processo aborda como principais critérios: custo, quesitos técnicos e quesitos operacionais.



Fonte: Elaborado pelo autor

Na figura 15, é possível observar as principais etapas para a seleção de um operador logístico dentro da companhia.

O processo de seleção de operadores logísticos inicia-se com um contato entre operador e companhia, que pode ser dado por meio de indicações feitas a companhia ou até mesmo por sondagens do operador logístico. Após o contato inicial, é solicitado que o operador logístico preencha um documento que se assemelha a um RFI. Neste documento, são solicitadas as seguintes informações:

- **Nome da empresa:** possui efeitos de cadastro apenas;
- **CNPJ:** permite a companhia puxar junto aos órgãos governamentais algumas informações como endereço, CNAE e situação cadastral. A primeira permite inferir se a empresa possui uma base em Goiás, a segunda qual é atividade econômica declarada pela empresa, e a terceira qual é a situação da empresa junto a receita federal. Vale ressaltar que a base em Goiás torna-se necessária para maximizar as chances de existir um veículo disponível para transporte e consolidação de cargas nos casos de entrega fracionada;
- **Principais embarcadores:** verificar se o perfil de embarcadores é semelhante ao da companhia. Desta forma, é necessário que a empresa trabalhe junto a empresas de cosméticos e empresas de alimentos;
- **Principais empresas de destino:** verificar se operador logístico é capaz de atender os principais perfis de cliente da companhia, ou seja, perfumarias, distribuidores, farmácias, supermercados, entre outros;
- **Quantidade e tipos de veículos utilizados:** checar tamanho da frota e capacidade de carga transportada, de maneira a dimensionar quais dos pedidos faturados junto ao cliente poderão ser entregues pela empresa;
- **Localização centros de distribuição e respectivas metragens:** como o padrão de armazenagem e estocagem do cliente não é necessariamente igual ao padrão da Coty, é necessário que o operador seja capaz de realizar a customização de carga. Para isso, ele deverá possuir uma base no estado do cliente destino. Já a metragem é solicitada para conferir se a base citada refere-se a um centro de distribuição ou a um escritório corporativo;
- **Tipos de serviço realizados:** inferir quais dos três tipos de entrega poderiam ser realizadas pelo operador logístico;

- **Licença:** segundo a Lei nº 6360 de 23 de setembro de 1976, operadores logísticos devem possuir uma Autorização de Funcionamento da Empresa (AFE) junto a ANVISA para transportarem cosméticos. Desta forma, é solicitado que o operador logístico confirme a posse de tal documento. Além disso, também deve ser confirmado o registro junto a ANTT.

Caso o operador logístico se encaixe no perfil de operadores logísticos necessários à companhia, os departamentos de qualidade e logística receberão os representantes da transportadora para uma visita às instalações da companhia em Goiânia, de forma a esclarecer questões cruciais da operação e realizar uma entrevista para validar as informações que constam no RFI.

Após a visita, as equipes de qualidade e logística fornecem o seu parecer acerca da aprovação do operador logístico ou não, além de mencionarem quais serviços a transportadora é capaz de realizar, e possíveis ressalvas e pontos críticos. No caso de aprovação, é solicitado que o operador logístico forneça sua AFE e RNTRC, e o departamento de *Procurement* realiza uma pesquisa do CNPJ deste operador junto ao Serasa. Se, por ventura a transportadora não forneça a AFE ou apresente problemas junto ao Serasa, ela se torna inelegível ao RFQ.

Em seguida, é enviado para os operadores logísticos aprovados na primeira etapa do processo três documentos:

- **Lista de clientes da Coty:** serve para operador logístico levantar quais são os padrões de armazenagem e estocagem do cliente destino;
- **Lista de mesorregiões:** como a precificação das entregas ocorre por mesorregião, é fornecido um documento com o nome da mesorregião, seu respectivo código dentro da Coty e o respectivo *lead time*;
- **RFQ:** documento nos quais consta serviços oferecidos pela operador logístico e que será detalhado a seguir.

O modelo de RFQ enviado pela Coty a seus operadores logísticos contempla os seguintes aspectos:

- Mesorregião atendidas: completar quais as mesorregiões que poderão ser atendidas pelo operador logístico. Vale ressaltar que só são aceitas mesorregiões que possuam centros de distribuições no estado em que estão contidas;
- Tipo de serviço oferecido: o operador logístico deverá informar quais serviços estará disposto a fornecer em cada mesorregião atendida;
- Tipo de veículo utilizado: permitirá a companhia mensurar a quantidade máxima de carga que poderá ser transportada por viagem;
- Preço do frete para mesorregião de destino: este preço deverá englobar fatores como custo de transporte, custo de pedágio e lucro da operação. O preço deve ser registrado na planilha por volume cubado. Vale ressaltar que a companhia paga somente a viagem de ida;
- Preço do frete em caso de devolução: a companhia determina que será pago o valor de 70% do frete de ida por volume cubado;
- Preço de uso de veículos extras: indicar quais serão os valores cobrados, caso seja necessário;
- Preço por palete retornado: como a transportadora deve retornar a mesma quantidade de paletes que foram retirados junto ao centro de distribuição de Goiânia, é fixado pela companhia um valor a ser pago a transportadora;
- Forma de pagamento: quais as condições de parcelamento e de prazo de pagamento a partir do retorno do recibo ou das mercadorias devolvidas pela transportadora. Vale ressaltar que existe um prazo mínimo de pagamento definido pela companhia.

Atualmente a empresa não estabelece um intervalo de preço esperado para o frete para cada uma das mesorregiões. No entanto, em casos de preços muito abaixo da concorrência, o operador logístico é alertado sobre o fato, podendo rever sua proposta. Além disso, a empresa não direciona todas as entregas para este operador, pois entende que existe um risco de as cargas não serem entregues. Já se os preços são muito acima da concorrência, apenas não se utilizará os serviços daquela transportadora. Em caso das cotações serem aprovadas pela companhia, é realizado o cadastro do operador logístico no sistema SAP com as respectivos valores contidos no RFQ.

Além disso, o operador logístico é informado de sua aprovação e recebe uma cópia do plano de gerenciamento de risco (PGR) da companhia, o qual deverá retornar assinado para a companhia, de maneira a concluir o processo de seleção. Dependendo do perfil do operador logístico, pode ser que seja solicitado também a formalização de um contrato jurídico junto a companhia.

O PGR consiste das diretrizes da companhia para minimizar chances de problemas nas operações logísticas. Lá constam determinações como procedimentos padrão na realização de transporte, valores de mercadoria transportada a partir dos quais deve-se utilizar uma escolta armada, responsabilidades da companhia, responsabilidades do operador logístico, entre outros.

Caso o PGR seja descumprido pelo operador e a carga seja roubada, danificada ou perdida, a companhia recebe a indenização por parte da seguradora, enquanto o operador logístico será acionado judicialmente pela própria seguradora. Esta medida serve, portanto, para que tanto a companhia quanto a seguradora não sejam lesadas, e que o operador logístico arque com o prejuízo.

3.4 *Gestão dos operadores logísticos*

Conforme retratado na figura 16, a gestão dos operadores logísticos aborda apenas três aspectos: trabalhista, financeiro e jurídico.

No aspecto trabalhista, são oferecidos treinamentos e integrações para que o serviço realizado pelo operador seja homologado pela companhia. Estes treinamentos e integrações abordam boas práticas e políticas de segurança a serem respeitadas pela transportadora dentro do centro de distribuição em Goiânia. No entanto, não existem atividades direcionadas para o acompanhamento de tais serviços, ou seja, existe o risco do operador descumpri-las e a companhia não saber.

Já no aspecto financeiro, é realizado o acompanhamento dos serviços realizados pelo fornecedor e quais valores deverão ser pagos e em quais datas. Além disso, caso seja solicitado pelo operador logístico, são revistos termos apresentados no RFQ, como mesorregiões atendidas e valores de frete.

E no aspecto jurídico, é monitorado se a transportadora foi acionada pela seguradora por descumprimento do PGR. Caso o operador logístico possua contratado firmado junto a companhia, é realizado também o acompanhamento deste contrato.

Figura 16 - Aspectos da gestão de operadores logísticos



Fonte: Elaborado pelo autor

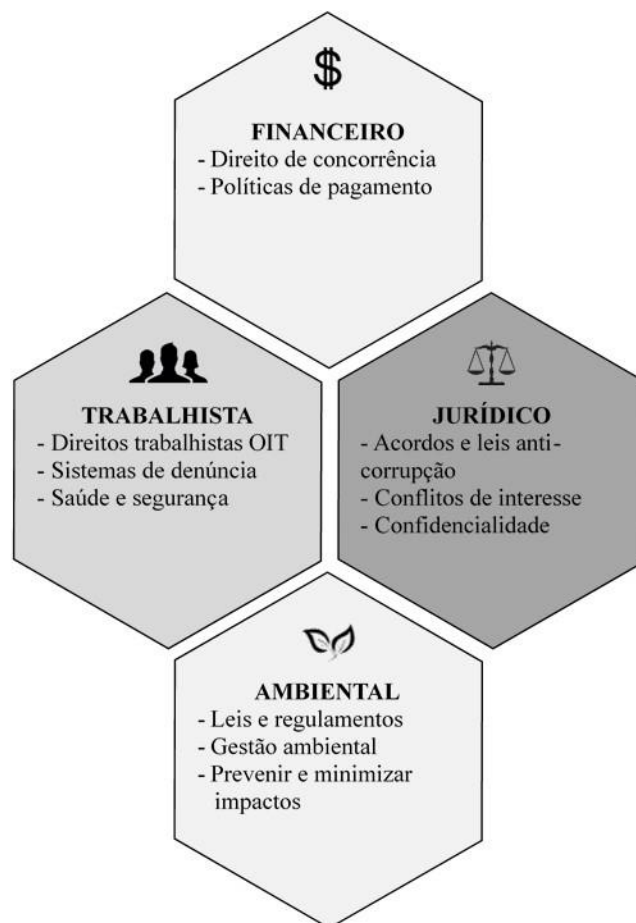
3.5 Diretrizes globais

A seguir, serão apresentados o código de conduta para parceiros da companhia e as principais diretrizes globais para seleção e avaliação de fornecedores, de maneira a determinar quais os requisitos mínimos para este processo.

3.5.1 Código de conduta para parceiros

Na figura 17, estão retratados os quatro aspectos do código de conduta a ser seguido pelos fornecedores segundo as diretrizes globais da companhia: financeiro, trabalhista, jurídico e ambiental. Com isso, espera-se que esses aspectos sejam considerados na seleção e avaliação de todo e qualquer tipo de fornecedor da companhia, incluindo, portanto, operadores logísticos.

Figura 17 - Aspectos considerados pelo código de conduta global dos fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor

No aspecto financeiro, é estabelecido que os fornecedores não podem entrar em acordo com os demais competidores para implementar medidas que destruam o direito da livre concorrência, como, por exemplo, a fixação de preços. Além disso, para efeitos de recebimento pelo serviço contratado, os fornecedores devem fornecer uma conta em um banco *on shore*.

Como a Coty apoia a declaração dos princípios fundamentais e de direitos trabalhistas da OIT, a empresa sente-se responsável por garantir que toda sua cadeia de suprimentos esteja de acordo com estes princípios e direitos também. Desta forma, espera-se que o fornecedor não empregue qualquer tipo de discriminação, trabalho infantil, trabalho forçado, tráfico humano, e uso de todo e qualquer tipo de assédio, remunere e recompense seus funcionários adequadamente, e garanta o direito de liberdade de associação de seus trabalhadores.

Ainda quanto ao aspecto trabalhista, espera-se que o fornecedor possua um sistema de detecção e resolução de qualquer tratamento incompatível dado aos trabalhadores, incluindo os previstos pelo código de conduta da companhia. Por fim, o fornecedor deve garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, buscando sempre a prevenção de acidentes, minimização de riscos e o ganho de confiança do público.

Outro aspecto extremamente relevante no código de conduta é o jurídico, pois aborda desde questões externas a companhia quanto questões internas da companhia. Nas questões externas, os fornecedores possuir altos padrões de ética empresarial, estando de acordo com estatutos anti-corrupção. Além disso, tanto os fornecedores quanto funcionários da companhia devem estar atentos a questões de conflito de interesse, de maneira a evitar que comportamentos e atitudes que forneçam uma vantagem injusta. Por fim, os fornecedores não devem tentar obter ou divulgar informações da Coty e de outras empresas, como listas de clientes, planos de vendas e marketing, informações sobre os produtos, entre outros.

Por fim, os terceiros devem estar de acordo com as leis ambientais e regulamentações aplicáveis ao seu negócio. Não obstante, o fornecedor deve estar atento aos impactos ambientais de suas atividades, devendo trabalhar de maneira sistemática para preveni-los, minimizá-los e remediá-los por meio de uma abordagem pró-ativa e do gerenciamento de suas atividades ambientais.

3.5.2 Diretrizes para o processo de seleção e avaliação de fornecedores

À nível global, a área de *procurement* possui um projeto, que deve ser implementado até o ano de 2022, visando a implementação de práticas previstas no código de conduta de fornecedores junto a todos os fornecedores da companhia. Para isso, tornou-se necessário reestruturar o processo de seleção e avaliação de fornecedores que deverá conter, conforme as orientações globais da Coty, ao menos as seguintes etapas: avaliação do fornecedor e seus riscos, auditoria e gestão dos fornecedores aprovados. Essas etapas e principais atividades previstas estão resumidas na figura 18.

Figura 18 - Diretrizes para a seleção e avaliação de fornecedores

Avaliação	Auditoria	Gestão de fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade financeira - Planejamento e prestação de serviços - Alinhamento ao negócio - Qualidade - Custos - Programas de sustentabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Terceira parte - Elegibilidade do fornecedor - Mapeamento das necessidades de adequação e melhoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação periódica - Projetos contínuos de melhoria - Não conformidades ao código de conduta - Encerramento de parceria

Fonte: Elaborado pelo autor

Segundo as diretrizes globais, a avaliação do fornecedor e seus riscos deve investigar a capacidade financeira, variáveis relacionados ao planejamento e prestação do serviço, alinhamento ao negócio da Coty, qualidade, custos e programas de sustentabilidade. Com base, nesses critérios e, se possível, com base em modelos que ponderem por meio de pontos estes critérios, deve-se indicar se o fornecedor é elegível ou não a prestar serviço para companhia.

Já a auditoria, que deve ser preferencialmente feita por terceiros, visa a verificação das informações presentes na primeira avaliação, ratificação da elegibilidade do terceiro e mapeamento de necessidades de adequação e melhoria. Atualmente a empresa possui uma parceria com a EcoVadis para realização de auditoria e consolidação de resultados.

Por fim, a gestão de fornecedores tem como principal objetivo adicionar valor a parceria com terceiros. Desta forma, eles serão avaliados periodicamente, de maneira a garantir que ainda estão de acordo aos critérios previstos na etapa de avaliação do fornecedor. Além disso, serão propostos projetos contínuos de melhoria junto aos terceiros para que se alcance no longo prazo níveis de excelência na prestação de serviços. E também serão avaliados aqui não conformidades com o código de conduta ou níveis de serviço exigidos, havendo o risco de encerrar-se a parceria.

3.6 Dados acerca da situação atual

Os dados financeiros da companhia são confidenciais, deste modo os valores mostrados a seguir serão diferentes dos reais, mas manterão a proporção da realidade.

3.6.1 Perfil dos operadores

A companhia possui 76 operadores logísticos mapeados atualmente, dos quais apenas 20 já estão cadastrados. Os demais 56 estão ainda em processo de seleção ou já foram informados das adequações necessárias para se tornarem parceiros da companhia. Vale ressaltar que dos operadores cadastrados, apenas 6 possuem contrato assinado com a companhia.

Ao longo do ano fiscal de 2017, 3 operadores logísticos foram desqualificados pela companhia por conta do constantes problemas relacionados ao serviço prestado. No entanto, caso consigam comprovar a correção das melhorias, as empresas poderão voltar a prestar serviços para a companhia.

A tabela 08 apresenta os dados relacionados ao perfil dos operadores logísticos.

Tabela 8 - Perfil dos operadores logísticos

Perfil de Fornecedor	Quantidade
Com Contrato	6
Apenas Cadastrados	14
Desqualificados	3
Potenciais	53
Total	76

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar do baixo número de operadores cadastrados, a companhia é capaz de atender todas as mesorregiões com clientes cadastrados. No entanto, algumas delas estão desguarnecidas, ou seja, são atendidas por apenas um operador logístico.

3.6.2 Dados financeiros

Atualmente, a divisão brasileira da companhia direciona 10,1% dos seu faturamento para os operadores logísticos. No entanto, quando observa-se esse mesmo indicador por região brasileira, nota-se que a região Norte exige o dobro de investimento em relação à média da companhia para um mesmo pedido. Já a região do centro-oeste exige metade desse investimento por conta da localização do centro de distribuição da companhia.

Tabela 9 - Gastos de frete por região

Região	Gastos Fretes	% Valor do Pedido
Centro-Oeste	3,6%	4,8%
Nordeste	29,9%	13,3%
Norte	7,8%	17,8%
Sudeste	46,3%	7,3%
Sul	12,4%	10,1%
Total	100,0%	10,1%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 10 - Gastos de frete por perfil de cliente

Perfil de cliente	Gastos Fretes	% Valor do Pedido
A	3,9%	9,3%
B	24,7%	13,0%
C	34,7%	10,4%
D	6,7%	10,9%
Total	100,0%	10,7%

Fonte: Elaborado pelo autor

Já quando considerou-se os quatro principais perfis de clientes, a variação foi menor, demonstrando que a principal razão do aumento do frete é a região de entrega. Por questões de confidencialidade, os perfis de cliente serão apresentados como A, B, C e D.

3.6.3 Problemas de entrega

No ano fiscal de 2017, foram realizados aproximadamente 21,5 mil pedidos de clientes junto a Coty dos quais 87,4% foram entregues. No entanto, o mais interessante é que apenas 43,3% dos pedidos são entregues dentro do prazo prometido ao cliente, indicando, portanto, a necessidade de um melhor acompanhamento dos processos relacionados aos operadores logísticos. A tabela 11 e 12 apresenta os dados segmentados por região do Brasil.

Tabela 11 - Confiabilidade na entrega de pedidos por região do Brasil

Região	Total Pedidos	Pedidos entregues		Entregues no prazo		Devoluções	
	Qtde	Qtde	%	Qtde	%	Qtde	%
Sudeste	11.320	9.860	87,1	6.204	54,8	244	2,2
Nordeste	4.324	3.716	85,9	900	20,8	104	2,4
Sul	3.044	2.744	90,1	1.168	38,4	52	1,7
Centro-Oeste	1.796	1.596	88,9	644	35,9	36	2,0
Norte	1.012	876	86,6	392	38,7	24	2,4
Total	21.496	18.792	87,4	9.308	43,3	460	2,1

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 12 - Períodos relacionados a entrega do pedido

Região	Média de dias de atraso no pedido	Média de dias para retirar pedido	Média de dias em trânsito
Sudeste	1,72	3,57	6,53
Nordeste	3,56	5,80	9,02
Sul	2,13	4,75	7,54
Centro-Oeste	3,64	6,03	4,91
Norte	3,37	11,39	8,46
Total	2,38	4,76	7,13

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação aos 2.704 pedidos não entregues neste mesmo período, 17% estão relacionados a devolução por erros de operadores logísticos. Os demais estão correlacionados a problemas de ruptura de estoque, cancelamento de pedidos por parte do cliente, faturamento incorreto pela companhia, condições de desconto não aprovadas, roubos de carga, entre outros.

A região Nordeste é a que apresenta um maior problema com relação as entregas, apresentando o maior índice de devoluções e o menor de entregas dentro prazo. Dois atenuantes para os atrasos de entrega nessa região são a péssima condição da malha rodoviária e uma demanda maior do que a pode ser suprida pelos operadores logísticos que atualmente atendem a região. Consequentemente, denota-se a urgência de desenvolver planos de melhoria junto aos operadores logísticos focados nessa parte do país.

Por outro lado, a região Sudeste apresenta os melhores desempenhos em relação às demais regiões, pois apresenta uma maior quantidade de operadores capazes de entregar na região e uma melhor malha rodoviária. Porém, os resultados ainda são abaixo do ideal de 85% sugerido pela companhia, já que somente 11 em cada 20 pedidos são entregues no prazo.

3.7 Pontos fortes e fracos do processo de seleção e avaliação de operadores logísticos

O atual processo existente avalia bem os requisitos técnicos e operacionais, pois permite a companhia esboçar se o perfil do operador logístico se adequa ao da empresa e mensurar o alcance e capacidade de atendimento do mesmo. No entanto, a empresa ainda não exige comprovações de histórico de atendimento das transportadoras junto a outras empresas semelhantes a Coty, o que impede uma melhor averiguação das informações fornecidas, e não valida propriamente as atividades inerentes a entrega do produto acabado.

Além disso, a empresa não averigua a capacidade financeira do operador logístico caso seja necessário ampliação de operações, redução de custos, mudança do tipo de serviço prestado ou extensão de prazos de pagamento. Também não são avaliados explicitamente programas de sustentabilidade por parte do operador logístico e condições de trabalho dos funcionários da empresa candidata. Vale ressaltar que não estão previstas questões de governança, ou seja, qual área ou departamento é responsável por avaliar cada um dos critérios presentes no RFI.

Outro ponto interessante é a visita dos representantes do operador logístico ao centro de distribuição da companhia para verificar algumas das informações apresentadas no RFI e debater algumas questões cruciais para o bom funcionamento deste processo. No entanto, isto não atende a etapa de auditoria, conforme exige-se nas diretrizes globais da companhia. Por consequência, assume-se um risco desnecessário ao garantir a elegibilidade da transportadora e não definir precisamente todas as necessidades de adequação e melhoria por parte da empresa avaliada.

Quanto ao recebimento das cotações, o processo está bem estruturado, pois aborda desde a precificação do frete por mesorregião até os valores a serem pagos por palete retornado. Entretanto, a empresa não aproveita a oportunidade de fortalecer a parceria com seus fornecedores ao não questioná-los em ocasiões de cotações muito acima ou muito abaixo da concorrência.

Por fim, a etapa de gestão de fornecedores tem como principais pontos positivos: as integrações e treinamentos voltados para procedimentos padrão na retirada da carga no centro de distribuição de Goiânia, e o plano de gerenciamento de risco que estipula condições para transporte da mercadoria. Porém, atualmente apenas 30% dos operadores possuem contrato firmando as responsabilidades de ambas as partes no processo, e a empresa não acompanha de forma sistemática o desempenho dos operadores, o que impede a implementação de projetos contínuos de melhoria, reconhecimento de desempenhos de excelência e reconhecimento de parcerias de risco para a empresa. Esse fato se reflete no desempenho ruim dos operadores logísticos cadastrados junto a companhia.

4 DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA DE INDICADORES

4.1 Metodologia

Para solucionar o problema proposto, será utilizada inicialmente a metodologia proposta por Kaplan e Norton (1992) para definição de indicadores de desempenho. Desta forma, serão definidos em primeiro lugar as visões e missões da companhia e da área de *procurement*, e, posteriormente, os objetivos estratégicos da área de *procurement*.

Em um segundo momento, será desenhado um novo modelo de processo de seleção e avaliação de operadores logísticos, de maneira a contemplar as diretrizes globais e locais, e principais práticas de mercado. Paralelamente, a partir da lista de critérios proposta por Furtado (2005), serão selecionados os critérios considerados importantes e relevantes pela companhia para seleção e avaliação de operadores logísticos. Então, estes critérios serão delimitados e desdobrados em listas de seleção e avaliação para, com auxílio de um método auxílio à tomada de decisão multicritério, classificar a importância relativa dos critérios e a qualificação final dos fornecedores. Cabe ressaltar que cada etapa do processo possuirá um questionário específico, de maneira a abordar somente os critérios inerentes a essa etapa e evitar retrabalhos. Também serão delimitados pontos críticos, que, caso não sejam cumpridos, resultarão na desqualificação do terceiro.

Por fim, desenhou-se um plano de ação para aplicação destes questionários e avaliação dos operadores logísticos cadastrados atualmente pela companhia, assim como seleção dos operadores logísticos potenciais. Não obstante, serão estabelecidas diretrizes para avaliação dos resultados e proposição de melhorias tanto ao processo desenvolvido como também a outras atividades da companhia que possuem influência sobre esse processo.

4.2 Identificação da visão, meta e objetivos estratégicos

A figura 19 apresenta a visão e missão da companhia.

Figura 19 - Missão e visão da empresa

EMPRESA
Visão <i>“Ser uma empresa que celebra e liberta a diversidade da beleza.”</i>
Missão <i>“Ser um desafiante na indústria da beleza e, por meio deste comportamento, tornar-se ao longo dos anos o líder global da indústria de beleza.”</i>

Fonte: Material interno da empresa

A figura 20 apresenta a visão e missão da área de *procurement*.

Figura 20 - Visão e missão da área de *procurement*

ÁREA DE <i>PROCUREMENT</i>
Visão <i>“Ser uma das principais referências na América Latina na aquisição de serviços e produtos com valores expressivos.”</i>
Missão <i>“Planejar, programar e controlar a aquisição de serviços e produtos com valores expressivos, promovendo a constante melhoria de custos e garantindo compliance e sustentabilidade ao longo deste processo.”</i>

Fonte: Material interno da empresa

A seguir, estão listados os presentes objetivos estratégicos da equipe brasileira de *procurement*.

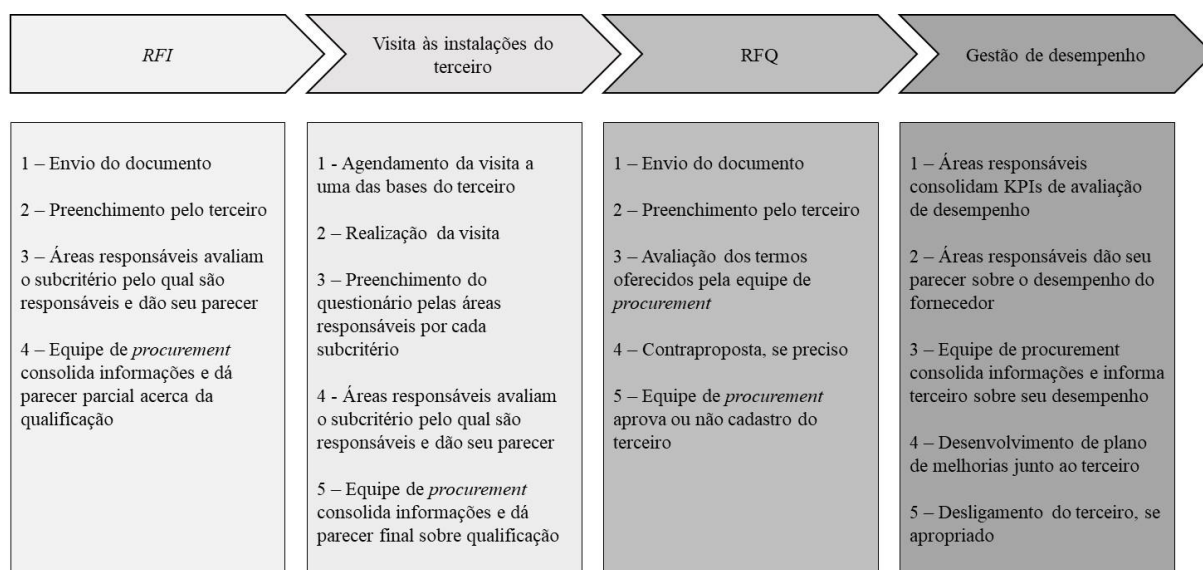
- Aumentar a confiabilidade de entrega da empresa;
- Reduzir os custos de aquisição de serviços e produtos conforme previsto no orçamento;
- Garantir melhoria de custo de capital;
- Reduzir impactos ambientais e sociais negativos ao longo da cadeia de suprimentos.

4.3 Definição das etapas para seleção e avaliação de fornecedores

O atual processo utilizado pela divisão brasileira da Coty para seleção e avaliação de operadores logísticos possui etapas bem desenhadas, que servirão de base para o novo processo. No entanto, será necessário aprimorar as atividades previstas em cada etapa do processo, de forma a melhorar a avaliação de fornecedores e minimizar riscos futuros de operações.

Assim, o processo possuirá quatro etapas principais: RFI, visita às instalações do operador logístico, RFQ e gestão de desempenho dos parceiros. A figura 21 apresenta a sequência de etapas e um resumo das atividades envolvidas.

Figura 21- Novo processo de seleção e avaliação de fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor

4.3.1 RFI

A primeira etapa do processo de seleção e avaliação de operadores logísticos se inicia com o envio do documento RFI presente no anexo C pela área de *procurement* da Coty para a empresa candidata. A partir deste momento, a transportadora terá cinco dias úteis para retornar para a área de *procurement* este questionário preenchido juntamente com os seguintes documentos: balanço patrimonial, registro de suas licenças AFE para transporte de cosméticos junto a ANVISA e RNTRC junto a ANTT. Caberá também a área de *procurement* validar se todos os documentos foram recebidos e se todas as informações foram devidamente preenchidas. Caso existam inconsistências ou falem documentos, deverá ser solicitada uma revisão junto ao operador logístico.

Em posse de todas as documentações, a equipe de *procurement* deverá redirecionar as informações para as áreas responsáveis pela avaliação de cada subcritério, de forma a receber o parecer de cada uma delas sobre a elegibilidade da empresa candidata em até três dias úteis. Caberá a equipe de *procurement* consolidar as avaliações parciais recebidas e informar ao terceiro sobre a sua continuidade ou não no processo. É importante que, em caso de a empresa candidata não ser elegível, a área de *procurement* informar as razões da sua exclusão do processo, de maneira a permitir que ela esteja ciente de quais seriam as adequações necessárias para ser aprovada nesta primeira etapa.

4.3.2 Visita às instalações do terceiro

Com a aprovação do RFI, dá-se início a segunda etapa, na qual deve ser agendada junto a empresa candidata uma visita a base de operações da companhia. Caso exista mais de uma base, caberá as equipes de *procurement*, logística e qualidade definirem conjuntamente qual a base que deverá ser visitada. Esta visita consistirá de uma auditoria de segunda parte, na qual deverão estar obrigatoriamente presentes ao menos um representante de cada uma das seguintes partes: terceiro, área de *procurement*, área de qualidade e área de logística. Desta forma, é interessante que a visita tenha uma duração de pelo menos 4 horas, de forma a ser possível examinar os processos da transportadora.

Durante a visita, caberá a cada uma das áreas preencher os critérios e subcritérios pelos quais são responsáveis. Com as fichas preenchidas, cada área deverá repassar seu parecer final

sobre a qualificação do fornecedor para o time de *procurement*. Novamente caberá a equipe de *procurement* consolidar as avaliações parciais recebidas e informar ao terceiro sobre a sua continuidade ou não no processo. É importante que, em caso de a empresa candidata não ser elegível, a área de *procurement* informar as razões da sua exclusão do processo, de maneira a permitir que ela esteja ciente de quais seriam as adequações necessárias para ser aprovada nesta segunda etapa. Também é interessante que esta etapa do processo não leve mais de dez dias úteis para ser concluída, de forma a evitar um processo muito longo e demorado na qualificação de terceiros.

4.3.3 RFQ

Com a qualificação do prestador de serviços, a equipe de *procurement* deverá enviar o documento *RFQ* juntamente com as listas de clientes e de mesorregiões atendidas para a empresa candidata. Após a confirmação de recebimento, o terceiro terá cinco dias úteis para preencher a documentação e retorná-la para a Coty.

A partir desse momento, o time de *procurement* terá mais cinco dias úteis para avaliar os valores e prazos de pagamento recebidos. Caso eles sejam muito discrepantes em relação aos demais fornecedores da companhia e aos praticados pela mercado, deverá ser verificado junto ao terceiro para minimização de riscos de operação da companhia. Por fim, a área de *procurement* deverá dar seu parecer sobre a aprovação das condições propostas. Se as condições ou parte delas forem rejeitadas, é essencial que a transportadora seja informada dos motivos de tal medida.

4.3.4 Gestão de desempenho

Com a aprovação do operador logístico, ele deverá ter seus dados e serviços oferecidos cadastrados no sistema. Além disso, ele deverá assinar o PGR e, se possível, firmar um contrato padrão com a companhia. Após o cumprimento destas etapas, a companhia poderá começar a fazer uso dos serviços do terceiro e avaliar o seu desempenho.

De início, propõe-se que uma periodicidade trimestral para avaliação de desempenho de operadores logísticos. É importante que verifique-se se este está cumprindo os critérios mínimos estabelecidos pela companhia. Ademais deve-se rever os planos de melhoria contínua

propostos para a transportadora e checar se as melhorias sugeridas na última avaliação foram implementadas durante esse período. Por fim, recomenda-se levantar reclamações e sugestões de melhoria por parte do parceiro, assim, pode-se aperfeiçoar o processo e adequar as práticas da Coty as práticas de mercado que vierem a surgir.

Após quatro avaliações, caso não haja implementações de melhorias ou repetição de desempenhos abaixo do esperado ou descumprimento do PGR, recomenda-se o encerramento da parceria. Esta medida também é sugerida, quando, mesmo antes de três avaliações, ocorrem eventos graves que lesem o meio ambiente ou imagem, finanças e funcionários da companhia durante a prestação do serviço.

4.4 Definição dos critérios de avaliação

Será utilizado como referência para a definição de critérios utilizados na seleção e avaliação de fornecedores o estudo de Furtado (2005), que busca determinar quais os critérios mais relevantes para empresas de grande porte com atividades no Brasil para a seleção de fornecedores quando deseja-se construir relações de parceria e de longo prazo.

Então, a partir dessa lista, buscou-se identificar quais seriam os critérios mais relevantes e adequados à seleção e avaliação de operadores logísticos, sendo estes critérios agrupados da seguinte maneira:

- **Qualidade na prestação de serviços:** agrupa os critérios considerados essenciais para prestação do serviço dos operadores logísticos segundo os padrões especificados pela companhia e para implementação de melhorias visando atingir níveis de excelência no médio e longo prazo. Serão considerados os critérios de qualidade, cumprimento de entrega, capacidade de produção, histórico de desempenhos passados, processos legais, competência em redução de custo e competência de melhoria;
- **Compatibilidade operacional:** verifica se transportadora candidata se adequa as necessidades operacionais e regulamentações do setor, devendo, portanto, serem avaliados aqui os critérios de compatibilidade geográfica e de conhecimento técnico;

- **Comunicação:** como são realizados *forecasts* semanais e podem ocorrer aumentos inesperados de demanda, é fundamental que haja uma comunicação ágil e precisa entre companhia e operador logístico. Logo, serão abordados aqui os critérios de responsividade a demandas inesperadas e de resposta às solicitações;
- **Preço:** visa mensurar os orçamentos e prazos de pagamento oferecidos pelo fornecedor;
- **Sustentabilidade:** apesar de não constar nos critérios apresentados por Furtado (2005), é um critério extremamente relevante para a Coty, que se considera responsável por otimizar os impactos sociais, ambientais e econômicos ao longo da cadeia de suprimentos.

Os critérios de política de garantia e confiança não serão abordados de início, pois são questões que devem estar previstas em contrato assinado entre companhia e operador logístico. Já os critérios de competência em manufatura, de competência em desenvolvimento de novos produtos e processos, e de rapidez na implantação de inovações também não serão considerados neste primeiro momento, uma vez que não existem processos internos aptos para julgá-los propriamente.

4.5 *Delimitação dos critérios de avaliação*

No item 4.3, foram definidos os seis critérios a serem utilizados na seleção e avaliação dos operadores logísticos, de acordo com as diretrizes globais e com os pontos valorizados pela equipe brasileira de *procurement*. Na sequência, os aspectos abordados por estes critérios serão delimitados.

- **Sustentabilidade:** um dos principais temas abordados pela diretriz global da Coty. Exige-se que o operador logístico provenha meios para garantir a segurança de seus funcionários, cumprindo todas as normas de segurança e trabalhistas previstas pela lei, oferecendo equipamento de proteção individual (EPIs) e implementando políticas de zero acidente. Além disso, o terceiro deverá sempre buscar minimizar os impactos ambientais de suas atividades, respeitando as normas previstas pela lei, gerenciando suas atividades ambientais e possuindo uma abordagem pró-ativa. Por fim, será avaliada a saúde financeira do terceiro, de maneira a minimizar riscos para a companhia e oferecer condições compatíveis a operação do parceiro. Portanto, teremos aqui três subcritérios – ambiental, segurança no trabalho e financeiro;

- **Qualidade na prestação do serviço:** a qualidade do serviço de entrega do operador logístico é evidenciado com o recebimento do pedido pelo cliente no prazo previsto e de acordo com o serviço contratado. Também é entendido como qualidade a capacidade de melhoria contínua. A companhia entende que este critério é avaliado pela qualidade na entrega, pela comprovação de histórico de serviço junto a outras empresas, pela quantidade de processos legais contra a empresa candidata, pelas políticas de acompanhamento e de melhoria contínua da companhia, pelo oferecimento de treinamentos regulares aos funcionários, e capacidade de expansão de suas atividades;
- **Compatibilidade operacional:** por conta de questões operacionais e legais, é necessário que a companhia atenda alguns requisitos específicos como uma base em Goiás, uma base no estado de destino da entrega, posse de AFE para transporte de cosmético, parceria com empresas do ramo alimentar e de cosméticos, e experiência junto aos principais perfis de cliente da companhia. Também serão avaliadas aqui as condições gerais, das instalações da base de Goiás da companhia, da área de recebimento, da área de estocagem e da área de expedição. Em virtude disso, haver-se-ão quatro sub-critérios – frota, estrutura, perfil de operação e instalações;
- **Comunicação:** este critério visa avaliar a agilidade de resposta e a qualidade das informações oferecidas pela transportadora. Logo, serão avaliadas a existência de uma pessoa responsável pelo contato junto a companhia, oferecimento de informações confiáveis e condizentes com a realidade, e responsividade ao aumento de demanda;
- **Preço:** a cotação oferecida pelo fornecedor será comparada com cotações anteriores e dos demais operadores logísticos. Não obstante, serão mensurados os prazos de pagamento oferecidos pelos terceiros.

4.6 *Questionário de avaliação*

Os critérios de avaliação serão mensurados pelas área responsáveis na Coty com base nos questionários expostos a seguir, por meio das notas auferidas em cada questão. Conjuntamente estas notas formarão as notas gerais de cada um dos critérios pré-determinados e equivalerão a avaliação do terceiro. Desta maneira, permite-se que haja uma avaliação geral do parceiro com base em condições específicas necessárias ao bom desempenho ao processo de entrega do produto acabado.

As questões qualitativas possuem como respostas possíveis “sim”, “parcialmente” e “não”, as quais serão atribuídas as notas 10, 5 e 0, respectivamente. Consequentemente, os questionamentos são construídos para terem “sim” como resposta ideal. Já as questões quantitativas serão avaliadas com base nos critérios expostos nas tabelas 14, 15 e 17 expostas ao fim de cada um dos quatro questionários elaborados. Os critérios e notas concedidas a estes critérios foram elaborados em conjunto ao time de *procurement* brasileiro da Coty. Vale mencionar que estas perguntas também possuirão zero como nota mínima e dez como nota máxima. Como assumir-se-á que as perguntas de um mesmo subcritério são dotadas do mesmo grau de importância, para obter-se a nota destes, se for o caso, usar-se-á uma média aritmética. Não obstante, dentre os critérios qualitativos e quantitativos existirão critérios de exclusão, ou seja, caso estes critérios não obtenham nota máxima, a empresa está automaticamente desqualificada. Nos questionários apresentados, os critérios de exclusão estão indicados com um asterisco ao lado do número.

Tabela 13 - Áreas responsáveis por cada critério e subcritério

Critério	Subcritério	Áreas responsáveis
Sustentabilidade	Ambiental	Sustentabilidade
Sustentabilidade	Segurança no Trabalho	Qualidade/Logística
Sustentabilidade	Financeiro	Financeiro
Qualidade na prestação de serviço	-	Qualidade /Logística/ Jurídico
Compatibilidade operacional	Frota	Logística
Compatibilidade operacional	Estrutura	Logística
Compatibilidade operacional	Perfil da operação	Logística
Compatibilidade operacional	Instalações	Qualidade/Logística
Comunicação	-	Qualidade / Logística
Preço	-	Procurement

Fonte: Elaborado pelo autor

O preenchimento dos documentos RFI e RFQ devem ser feitos por funcionários do terceiro, mas a compilação das notas caberá a equipe de *procurement*. Já os documentos a serem completos na visita inicial e na avaliação periódica deverão ser feitos por funcionários da Coty e na presença de um funcionário designado pelo terceiro, se necessário. A designação da área

da Coty responsável pela qualificação de cada um dos subcritérios ou critérios será feita com base nas responsabilidades e atribuição de cada uma dos times da companhia. Este desígnio está presente na tabela 13.

Cabe pontuar que no questionário presente no documento a ser preenchido na visita a base de Goiás do terceiro, existem perguntas relativas ao desempenho futuro, ou seja, será necessário mensurar como certas atividades conduzir-se-ão durante a prestação dos serviços. Isto cria uma adversidade que pode ser minimizada se forem estabelecidas como referência as operações ocorrendo no terceiro em meio a visita.

4.6.1 RFI

Como o RFI visa a obtenção de uma avaliação inicial, de modo a mensurar riscos e determinar se o operador logístico é apto ou não a prestar serviços para a companhia, serão contemplados neste documento apenas os seguintes critérios: sustentabilidade, qualidade na prestação de serviços, compatibilidade operacional e comunicação.

- **A – Sustentabilidade**

- A-1 – Ambiental

- 1 – Há uma área exclusiva e dedicada a gestão ambiental?
- 2 – Há uma política de gestão ambiental na companhia?
- 3 – Há uma política para descarte de materiais?
- 4 – Todos os veículos passam por manutenção e revisão periódicas?

- A-2 – Segurança

- 1 – Há uma área exclusiva e dedicada a segurança?
- 2 – Há uma CIPA ou similar?
- 3 – Há programas periódicos de treinamento e conscientização pela segurança?
- 4 – São fornecidos EPIs para os funcionários?
- 5 – Pela estrutura presente, é possível manusear os materiais sem dificuldade ou risco?
- 6 – A movimentação de materiais é feita de forma segura por meio de equipamentos adequados?

7* – Há medidas a serem tomadas para prevenção de roubo e incêndio?

8 – Há medidas para prevenção de furtos externos e internos?

9* – O terceiro respeita a Lei do Motorista?

10 – Quantos acidentes ocorreram nos últimos seis meses?

○ **A-3 – Financeiro**

1 – A companhia teve lucro nos último dois anos?

2 – O índice de solvência é maior do que 20%? – Ativo Total / Passivo Total

3* – O índice de liquidez corrente é maior do que um? AC / PC

4 – A composição de endividamento é menor do que 30%? – Exig CP / Exigível Total

5 – O índice de cobertura de caixa da empresa é maior do que três? – (EBIT+depr) / Juros

6 – A margem de contribuição aumentou mais de 5% no último ano?

7* – O CNPJ da companhia está fora da lista de empresas que constam com pendências no SERASA?

• **B – Qualidade na prestação dos serviços**

1 – A mão-de-obra utilizada é própria?

2* – A mão-de-obra utilizada é remunerada?

3 – Há um programa de treinamento bem desenvolvido?

4 – Os recém-contratados são devidamente treinados e qualificados?

5 – A taxa de rotatividade dos funcionários é baixa?

6 – Os funcionários aparentam estar satisfeitos com as condições de trabalho?

7* – Há uma área da qualidade?

8 – Há reuniões periódicas para debater temas relativos à qualidade?

9* – O terceiro demonstrou compreender as particularidades de cada um dos serviços de operação logística?

10 – O operador logístico possui meios pré-determinados para preservação, armazenagem, manuseio e expedição da carga?

11* – Pode-se dizer que a companhia não foi acionada juridicamente por seus parceiros nos últimos 6 meses?

12 – Há quanto tempo o operador está no mercado?

- **C – Compatibilidade operacional**

- C-1 – Frota

- 1 – A seguradora do terceiro é a mesma da Coty?

- 2 – Possui gerenciadora de risco?

- 3 – Veículos são rastreados?

- 4 – Quantos veículos estão disponíveis para transporte (Rodotrem, Carreta, Truck, Toco, VUC e ¾)?

- 5 – Quantos veículos são próprios, terceirizados e agregados?

- 6* – Quais as especificações desses veículos (Baú, Sider, Graneleiro, Refrigerado, Prancha)?

- 7 – Qual a idade média desses veículos (Menos de 2 anos, até 5 anos, até 10 anos e acima de 10 anos)?

- 8 – Qual a disponibilidade de veículos por dia?

- C-2 – Estrutura

- 1* – CNPJ da companhia é de Goiás?

- 2* – A companhia possui base operacional em Goiás?

- 3* – Possui licença para transporte de cosméticos?

- 4 – Quais as regiões de atendimento?

- 5 – Quantas filiais (próprias, ponto de apoio, terceirizada) e seus locais?

- C-3 – Perfil de operações

- 1* – Os principais embarcadores são do ramo de alimentos ou de cosméticos?

- 2* – Os principais clientes de entrega se assemelham aos perfis de cliente atendidos pela Coty?

- 3 – A mão-de-obra para coleta é própria?

- 4 – O terceiro é capaz de devolver o pátete no ato de coleta?

- 5 – O terceiro é capaz de customizar a carga?

- 6 – Quais os tipos de serviço prestados pela companhia (*Door-to-door*, fracionado, *full service*)?

- 7 – Qual o tempo de experiência no varejo (Menos de 1 ano, até 3 anos, até 5 anos, até 10 anos e acima de 10 anos)?

- **D – Comunicação**

1 – O horário de expediente é 24h?

2 – O horário de operação é 24h?

3 – Há gestão de informação (EDI, Acompanhamento da entrega, Canhotos, Rastreamento via site)?

4 – Há sistema de informação implementado na companhia?

5 – O sistema de informação permite acompanhamento diário?

6 – O sistema de informação já foi testado?

7 – Os funcionários estão familiarizados com o sistema de informação utilizado?

8 – Há um funcionário responsável pelo contato junto a Coty?

9 – Há um funcionário responsável pelo contato junto ao cliente?

Nas tabelas de 14 e 15, estão apresentados os critérios que balizarão as notas das perguntas quantitativas.

Tabela 14 - Descrição dos critérios quantitativos para subcritérios de segurança, estrutura e perfil de operações

Subcritério	A2	C2	C2	C3	C3	Notas
Pergunta	10	4	5	6	7	
Definições	Mais que 12	Apenas uma região	Sem filial em GO	Nenhum tipo de serviço	Menos de 1 ano	0
	Entre 5 e 12	1 ou 2 regiões	1 ou 2	Apenas 1 tipo	Até 5 anos	4
	Entre 1 e 4	3 ou 4 regiões	Entre 3 e 5	2 tipos	Até 10 anos	7
	Zero	Todas as regiões	Mais de 5	3 tipos	Mais de 10 anos	10

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 15 - Descrição dos critérios quantitativos para subcritério frota

Subcritério	C1	C1	C1	C1	C1	Notas
Pergunta	4	5	6	7	8	
Definições	Nenhum Truck ou carreta	Apenas terceirizados	Apenas sider, prancha, graneleiro ou refrigerado	Acima de 10 anos	Menos de 5	0
	Menos de 25% são truck ou carreta	Apenas próprios	Menos 25% são do tipo baú	Entre 5 e 10 anos	Entre 5 e 10	4
	Entre 25% e 75% são truck ou carreta	Mais de 50% próprios	Entre 25 e 75% são do tipo baú	Entre 2 e 5 anos	Entre 10 e 15	7
	Mais de 75% são Truck ou carreta	Menos de 50% próprios	Menos 75% são do tipo baú	Menos de 2 anos	Mais de 15	10

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2 Visita

O principal objetivo da visita é validar as informações presentes no RFI e vistoriar as instalações do terceiro no estado de Goiás, será utilizado como base o próprio RFI e acrescentadas outras perguntas cuja avaliação pode ser feita apenas de maneira presencial. O único critério presente no RFI e que não será avaliado novamente na visita é o subcritério financeiro. Por isto, estão referenciadas a seguir apenas as perguntas pertinentes unicamente a esta etapa do processo.

- **C – Compatibilidade operacional**

- C-4 – Instalações

- 1* – Há uma boa organização geral em todas as instalações?

- 2 – As instalações estão limpas?

- 3 – Os corredores permitem boa circulação?
- 4 – Os corredores estão bem delimitados?
- 5 – Os corredores são lineares e bem projetados?
- 6 – O tempo de carregamento é rápido?
- 7 – O tempo de descarga é rápido?
- 8 – Pode-se afirmar que não houve manuseio excessivo no carregamento e descarregamento?
- 9 – As docas são limpas e organizadas?
- 10 – O número de docas é compatível com o fluxo de caminhões?
- 11 – Há distinção de docas para recebimento e para expedição?
- 12 – Os caminhões são descarregados e carregados em locais cobertos?
- 13 – Há local para inspeção da carga recebida?
- 14 – Há boa iluminação na área de inspeção?
- 15 – Há equipamentos niveladores de docas?
- 16 – Há boa iluminação na área de expedição?

4.6.3 RFQ

Durante o processo de RFQ, será avaliado unicamente o preço, uma vez que a companhia já foi considerada como qualificada a prestar serviços a empresa. Ademais, antes de apresentar os critérios de avaliação, serão apresentados algumas generalidades e formalidades a serem pré-estabelecidas pela Coty. Por questões de confidencialidade, não serão apresentados os valores pagos por cada tipo de serviço extra prestado pelo operador logísticos.

- **Valor pago por reentrega:** porcentagem fixa do valor de nota fiscal acrescido do ICMS/ISS oficial do Estado;
- **Valor pago pelo frete de devolução:** porcentagem fixa do valor de nota fiscal acrescido do ICMS/ISS oficial do Estado;
- **Gerenciamento de Risco:** porcentagem fixa sobre valor da mercadoria;
- **Reentrega, devolução e retorno que são causados por erro da transportadora:** não serão pagos pela Coty;
- **Carregamento:** já inclusos no valor do frete;

- **Peso cálculo:** o frete será pago pelo maior peso transportado. Para formar o peso cubado, será considerado cubagem na proporção de 250 kg/m³;
- **Cargas direcionadas para duas ou três mesorregiões diferentes:** será pago valor de frete para mesorregião com maior preço de tabela e cujo entrega foi concluída;
- **ICMS/ISS:** não inclusos no preço do frete e cobrados segundo lei vigente;
- **Seguro:** por conta da Coty;
- **Cobrança:** prazo máximo de 30 dias após a data do serviço e/ou conclusão da entrega;
- **Serviços adicionais:** armazenagem, veículo extra, pernoite e devolução de pálete terão valor fixado pela companhia, enquanto paletização e custo de descarga já devem ser incluídos no frete.

A tabela 16 apresenta o modelo de RFQ a ser utilizado junto aos operadores logísticos.

Tabela 16 - Modelo de RFQ

Estado Destino	Mesorregião Destino	Truck			Carreta		
		até 2 entregas	até 3 entregas	Pedágio	até 2 entregas	até 3 entregas	Pedágio

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 17 - Critérios para nota dentro do critério preço

Critério	Preço por mesorregião e tipo de veículo	Notas
Definições	15% ou mais acima da média dos demais concorrentes	0
	Até 15% acima da média dos demais concorrentes	4
	Até 15% abaixo da média dos demais concorrentes	7
	Mais de 15% abaixo da média dos demais concorrentes	10

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.4 Avaliação periódica de serviços prestados

Para a avaliação periódica dos serviços prestados, é essencial que a empresa mantenha o nível de qualidade de avaliado pelo processo de seleção e demonstre eficácia e eficiência em aspectos críticos do serviço pelo qual foi contratada. Consequentemente, é recomendado que anualmente seja reaplicado os questionários utilizados na visita e que trimestralmente sejam apurados os *KPIs* relacionados ao processo de entrega de produto acabado. Estes *KPIs* são apurados com base no desempenho acumulado dos últimos seis meses.

- **Qualidade**

- 1 - Percentual de pedidos entregues no *lead time* e aceitos pelo cliente;
- 2 - Percentual de entregas feitas fora do *lead time*;
- 3 - Tempo de atraso médio nas entregas;
- 4 - Percentual de entregas com avarias;
- 5 - Percentual de entregas não conformes (reentregas e devoluções);
- 6 - Percentual de entregas com solicitação de informação;
- 7 - Número de dias com carga em trânsito;
- 8 - Número de vezes que reportou-se o descumprimento do PGR;
- 9 - Percentual de melhorias implementada;.
- 10 - Principais motivos de reclamações.

- **Comunicação**

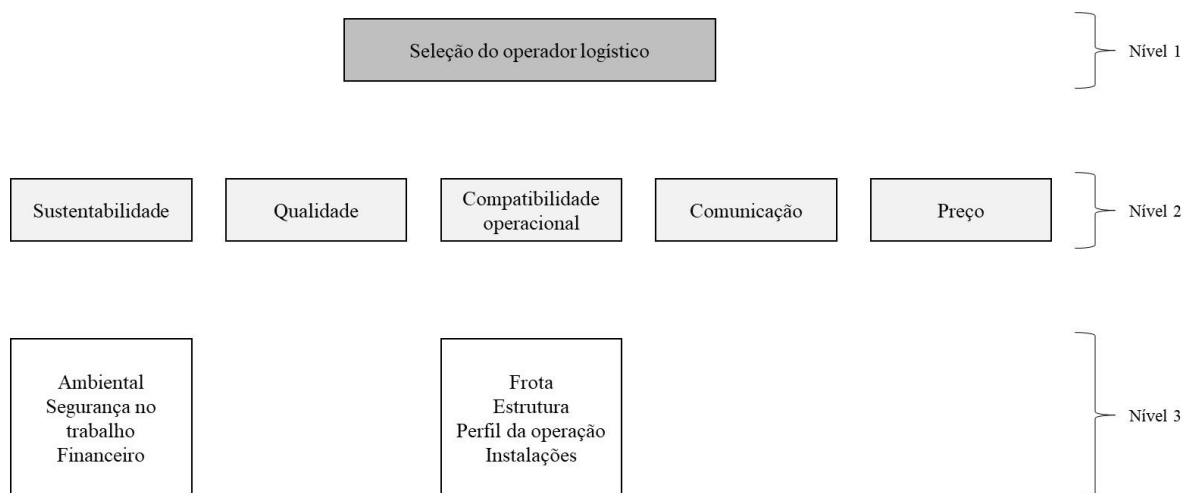
- 1 - Número de horas entre solicitação do frete e retirada do pedido no centro de distribuição em Goiânia;
- 2 - Número de horas necessárias para resolução de problemas na entrega;
- 3 - Número de horas necessárias para receber informação sobre serviços prestados;
- 4 - Percentual de cargas rastreáveis;
- 5 - Entregas feitas sob condições especiais.

4.7 Aplicação do AHP

Para a aplicação do AHP, inicialmente é preciso hierarquizar os critérios a serem considerados no problema. Esta hierarquização está apresentada na figura 23. Em seguida, será utilizado o método para definir os critérios do nível 2 e posteriormente os de nível 3. Nos dois

casos, para a aplicação da escala de Saaty, foram reunidas as equipes de procurement, qualidade, sustentabilidade e logística para definir a relação de importância entre os critérios.

Figura 22 - Hierarquização dos critérios para seleção de operadores logísticos



Fonte: Elaborado pelo autor

4.7.1 Critérios do nível 2

A relação de importância de Saaty entre os critérios está apresentada na tabela 18.

Tabela 18 – Relação de importância entre os critérios de nível 2

Crítérios	A	B	C	D	E
Sustentabilidade (A)	1,0000	0,2500	0,2000	3,0000	3,0000
Qualidade (B)	5,0000	1,0000	2,0000	6,0000	5,0000
Compatibilidade operacional (C)	4,0000	0,5000	1,0000	6,0000	4,0000
Comunicação (D)	0,3333	0,1667	0,1667	1,0000	0,5000
Preço (E)	0,3333	0,2000	0,2500	2,0000	1,0000
TOTAL	10,6667	2,1167	3,6167	18,0000	13,5000

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, a tabela foi normalizada e foram obtido os pesos relativos a cada critério, conforme retratado na tabela 19.

Por fim, calculou-se o λ_{\max} e o IC, a fim de verificar a consistência da matriz. Como λ_{\max} é igual a 5,3489 e o IC a 8,72%, pode-se dizer que a matriz é consistente, afinal, para n igual a 5, ICmax equivale a 10%.

Tabela 19 - Critérios de nível 2 normalizados e seus respectivos pesos

Critérios	A	B	C	D	E	Pesos
Sustentabilidade (A)	0,0938	0,1181	0,0553	0,1667	0,2222	13,12%
Qualidade (B)	0,4688	0,4724	0,5530	0,3333	0,3704	43,96%
Compatibilidade operacional (C)	0,3750	0,2362	0,2765	0,3333	0,2963	30,35%
Comunicação (D)	0,0313	0,0787	0,0461	0,0556	0,0370	4,97%
Preço (E)	0,0313	0,0945	0,0691	0,1111	0,0741	7,60%
TOTAL	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7.2 Critérios do nível 3

A relação de importância de Saaty entre os subcritérios de sustentabilidade está apresentada na tabela 20.

Tabela 20 – Relação de importância entre os subcritérios de Sustentabilidade

Critérios	A-1	A-2	A-3
Ambiental (A-1)	1,0000	0,2000	0,3333
Segurança no trabalho (A-2)	5,0000	1,0000	2,0000
Financeiro (A-3)	3,0000	0,5000	1,0000
TOTAL	9,0000	1,7000	3,3333

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, a tabela foi normalizada e foram obtido os pesos relativos a cada subcritério de sustentabilidade, conforme retratado na tabela 21.

Por fim, calculou-se o λ_{\max} e o IC, a fim de verificar a consistência da matriz relativa aos subcritérios de sustentabilidade. Como λ_{\max} é igual a 3,0049 e o IC a 0,25%, pode-se dizer que a matriz é consistente, afinal, para n igual a 3, ICmax equivale a 5%.

Tabela 21 – Subcritérios de sustentabilidade normalizados e seus respectivos pesos

Critérios	A-1	A-2	A-3	Pesos
Ambiental (A-1)	0,1111	0,1176	0,1000	10,96%
Segurança no trabalho (A-2)	0,5556	0,5882	0,6000	58,13%
Financeiro (A-3)	0,3333	0,2941	0,3000	30,92%
TOTAL	1,0000	1,0000	1,0000	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Já relação de importância de Saaty entre os subcritérios de compatibilidade operacional está apresentada na tabela 22.

Tabela 22 - Relação de importância entre os subcritérios de compatibilidade operacional

Critérios	C-1	C-2	C-3	C-4
Frota (C-1)	1,0000	0,2000	0,2500	2,0000
Estrutura (C-2)	5,0000	1,0000	2,0000	4,0000
Perfil de operação (C-3)	4,0000	0,5000	1,0000	3,0000
Instalações (C-4)	0,5000	0,2500	0,3333	1,0000
TOTAL	10,5000	1,9500	3,5833	10,0000

Fonte: Elaborado pelo autor

Em seguida, a tabela foi normalizada e foram obtido os pesos relativos a cada subcritério de compatibilidade operacional, conforme retratado na tabela 23.

Por fim, calculou-se o λ_{\max} e o IC, a fim de verificar a consistência da matriz relativa aos subcritérios de compatibilidade operacional. Como λ_{\max} é igual a 4,1884 e o IC a 6,28%, pode-se dizer que a matriz é consistente, afinal, para n igual a 4, ICmax equivale a 8%.

Tabela 23 – Subcritérios de compatibilidade operacional normalizados e seus respectivos pesos

Critérios	C-1	C-2	C-3	C-4	Pesos
Frota (C-1)	0,0952	0,1026	0,0698	0,2000	11,69%
Estrutura (C-2)	0,4762	0,5128	0,5581	0,4000	48,68%
Perfil de operação (C-3)	0,3810	0,2564	0,2791	0,3000	30,41%
Instalações (C-4)	0,0476	0,1282	0,0930	0,1000	9,22%
TOTAL	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

4.7.3 Pesos estabelecidos para cada critério

A partir da aplicação do AHP, conforme exibido nos itens 4.7.1 e 4.7.2, obteve-se os pesos para cada subcritério e critério, que estão consolidados na tabela 24.

Tabela 24 - Pesos atribuídos a cada critério e subcritério

Critério / Subcritério	Peso
Sustentabilidade	13,12%
Ambiental	1,44%
Segurança no Trabalho	7,63%
Financeiro	4,06%
Qualidade na prestação de serviço	43,96%
Compatibilidade operacional	30,35%
Frota	3,55%
Estrutura	14,77%
Perfil da operação	9,23%
Instalações	2,80%
Comunicação	4,97%
Preço	7,60%

Fonte: Elaborado pelo autor

5 RESULTADOS

Em um primeiro momento, serão estabelecido os valores mínimos de nota por critério e subcritério para que o operador logístico esteja qualificado para prestar serviço a empresa. Desta forma, tornar-se-á a análise das competências do fornecedor mais objetivo do que no processo anterior.

Em seguida, serão apresentados os resultados da aplicação do questionário de avaliação de desempenho e dos KPIs junto aos três principais operadores logísticos cadastrados junto a Coty, que representam aproximadamente 30% dos gastos da empresa com este tipo de serviço. Posteriormente, os resultados apresentados serão debatidos e analisados quanto a sua eficácia e eficiência, além de serem mostradas as conclusões que podem ser tomadas em cima dos mesmo. Por fim, serão propostas sugestões de melhoria para o processo de seleção e avaliação de fornecedores, além de sugestões para atividades relacionadas e que exercem influência sobre o presente trabalho.

Por questões de confidencialidade e de preservação da imagem das empresas avaliadas, os vinte operadores logísticos serão apresentados como OL-1 a OL-4.

5.1 *Estabelecimento de valores mínimos para cada grupo de critérios*

Para a definição dos valores mínimos por critério e subcritério para a qualificação dos operadores logísticos, foram reunidas os seguintes times: financeiro, logística, *procurement*, sustentabilidade e qualidade. Cada uma das perguntas foi debatida e ratificada pela equipe responsável conforme definido no capítulo 04.

A título de exemplo será apresentada na tabela 25 a avaliação do subcritério qualidade na prestação dos serviços. No entanto, os demais critérios e subcritérios com suas respectivas avaliações de referência estão apresentados no apêndice A deste trabalho.

Tabela 25 - Nota mínima para o critério de qualidade na prestação do serviços

Critério de Qualidade na Prestação de Serviços		Responsável Coty: Qualidade e Logíst. Responsável Terceiro:				
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial	Sim	Comentários	
01	A mão-de-obra utilizada é própria?			X		
02*	Mão-de-obra utilizada é remunerada?			X		
03	Há um programa de treinamento bem desenvolvido?			X		
04	Os recém-contratados são devidamente treinados e qualificados?		X			
05	A taxa de rotatividade de funcionários é baixa?		X			
06	Os funcionários aparentam estar satisfeitos com as condições de trabalho?			X		
07*	Há uma área de qualidade?			X		
08	Há uma reunião periódica para debater temas relacionados à qualidade?		X			
09*	O terceiro demonstrou compreender as particularidades de cada um dos serviços de operação logística?			X		
10	O operador logístico possui meios pré-determinados para preservação, armazenagem, manuseio e expedição da carga?			X		
11*	Pode-se dizer que a companhia não foi acionada juridicamente por seus parceiros nos últimos 6 meses?			X		
Nº	Perguntas Quantitativas	0	4	7	10	Comentários
12	Há quanto tempo o operador está no mercado?		X			Pelo menos 1 ano no mercado
MÉDIA FINAL		8,25				

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 26 consolida as notas de qualificação para cada um dos critérios apresentados e qual seria a ponderada mínima para um operador logístico prestar serviços para a divisão brasileira da Coty.

Tabela 26 - Notas mínimas para todos os subcritérios e critérios do processo de seleção e avaliação de operadores logísticos

Critério / Subcritério	Peso	Nota mínima
Sustentabilidade	13,12%	7,35
Ambiental	1,44%	5,00
Segurança no Trabalho	7,63%	7,90
Financeiro	4,06%	7,14
Qualidade na prestação de serviço	43,96%	8,25
Compatibilidade operacional	30,35%	6,47
Frota	3,55%	6,13
Estrutura	14,77%	6,80
Perfil da operação	9,23%	6,14
Instalações	2,80%	6,25
Comunicação	4,97%	3,33
Preço	7,60%	7,00
TOTAL	100%	7,25

Fonte: Elaborado pelo autor

Não obstante, definiu-se junto às equipes de procurement, logística e qualidade os as metas para cada um dos KPIs estabelecidos no item 4.6.4. Estes valores estão presentes na tabela 27. Porém, como verificou-se no capítulo 3, o desempenho da companhia na entrega do produto acabado está bem abaixo do desejado, por isso, fixou-se inicialmente valores intermediários a serem alcançados dentro do próximo ano. No entanto, com o término do ano fiscal 2018, essas metas devem ser revisadas, de maneira a se aproximarem ao ideal. Para os KPIs que atualmente não podem ser lidos por conta da atual estrutura da companhia, foram sugeridas melhorias no item 5.4.

Tabela 27 - Metas estabelecidas para cada um dos KPIs

Critério	Nº	KPI	Meta
Qualidade	01	Percentual de pedidos entregues no lead time e aceitos pelo cliente	65,0%
Qualidade	02	Percentual de entregas feitas fora do <i>lead time</i>	63,0%
Qualidade	03	Tempo de atraso médio nas entregas	1,5 dias
Qualidade	04	Percentual de entregas com avarias	1,0%
Qualidade	05	Percentual de entregas não conformes (reentregas e devoluções)	2,0%
Qualidade	06	Percentual de entregas com solicitação de informação	Não possui dados
Qualidade	07	Número de dias com carga em trânsito	6,5 dias
Qualidade	08	Número de vezes que reportou-se o descumprimento do PGR	0
Qualidade	09	Percentual de melhorias implementada	50%
Qualidade	10	Principais motivos de reclamações	Sem meta
Comunicação	11	Número de horas entre solicitação do frete e retirada do pedido no centro de distribuição em Goiânia	96h
Comunicação	12	Número de horas necessárias para resolução de problemas na entrega	4h
Comunicação	13	Número de horas necessárias para receber informação sobre serviços prestados	1h
Comunicação	14	Percentual de cargas rastreáveis	Não possui dados
Comunicação	15	Entregas feitas sob condições especiais	15%

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Aplicação do questionário

Com o questionário formulado e notas mínimas consolidadas, deu-se início a avaliação dos três principais operadores logísticos cadastrados junto a companhia. O OL-1 atende às regiões sudeste e sul, o OL-2 apenas a região sudeste e o OL-3 somente o nordeste.

O primeiro passo foi o levantamento dos KPIs registrados na tabela 27. Estes dados estão listados na tabela 28. No entanto, como a atual estrutura da companhia ainda não suportava alguns dos KPIs propostos, serão apresentados apenas aqueles que possuem histórico.

Em posse dessas informações, foram realizadas visitas às principais bases de cada um desses operadores, de forma a avaliar cada um dos cinco critérios propostos no capítulo 4. Nestas visitas, que duraram em média seis horas, estavam presentes ao menos um representante de cada uma das seguintes partes: terceiro, *procurement*, logística, qualidade e sustentabilidade. Também foi solicitado um balanço patrimonial atualizado para avaliar o subcritério financeiro.

Após as visitas, cada uma das áreas repassou os questionários preenchidos a área de *procurement*, que agrupou os resultados. A tabela 28 apresenta os resultados consolidados para os três operadores logísticos em avaliação.

E em uma última etapa, foi agendado uma reunião por telefone junto a cada um dos parceiros, de maneira a comentar os resultados obtidos tanto na visita quanto de desempenho nos últimos 6 meses. Com isso, foram definidos três projetos de melhoria junto a cada um deles que devem ser concluídos nos próximos três meses.

Tabela 28 - KPIs referente aos últimos seis meses para OL-1 a OL-3

Nº	KPI	OL-1	OL-2	OL-3	Meta
01	Percentual de pedidos entregues no lead time e aceitos pelo cliente	63,6%	71,9%	39,5%	65,0%
02	Percentual de entregas feitas fora do <i>lead time</i>	33,3%	22,8%	48,1%	23,0%
03	Tempo de atraso médio nas entregas	1,42 dias	1,95 dias	3,14 dias	1,5 dias
04	Percentual de entregas com avarias	0,7%	1,0%	2,0%	1,0%
05	Percentual de entregas não conformes (reentregas e devoluções)	2,0%	1,8%	4,9%	2,0%
07	Número de dias com carga em trânsito	7,13 dias	6,96 dias	8,39 dias	6,5 dias
08	Número de vezes que reportou-se o descumprimento do PGR	1	0	3	0
10	Principais motivos de reclamações	Atrasos no pedido	Avarias	Pedidos não conformes	Sem meta
11	Número de horas entre solicitação do frete e retirada do pedido no centro de distribuição em Goiânia	93h	77h	101h	96h
15	Entregas feitas sob condições especiais	5,5%	4,2%	3,9%	15%

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 29 - Avaliação dos principais operadores logísticos

Critério / Subcritério	Peso	OL-1	OL-2	OL-3	Nota mínima
Sustentabilidade	13,12%	8,02	8,50	7,92	7,35
Ambiental	1,44%	6,25	6,25	5,00	5,00
Segurança no Trabalho	7,63%	9,20	8,50	8,90	7,90
Financeiro	4,06%	6,43	9,30	7,14	7,14
Qualidade na prestação de serviço	43,96%	10,00	9,23	9,61	8,25
Compatibilidade operacional	30,35%	8,38	8,08	7,96	6,47
Frota	3,55%	6,50	6,90	6,90	6,13
Estrutura	14,77%	8,20	7,40	6,80	6,80
Perfil da operação	9,23%	9,00	9,50	10,00	6,14
Instalações	2,80%	9,69	8,44	8,75	6,25
Comunicação	4,97%	8,89	10,00	8,00	3,33
Preço	7,60%	6,22	5,68	7,07	7,00
TOTAL	100%	8,91	8,55	8,62	7,25

Fonte: Elaborado pelo autor

5.3 *Análise dos resultados*

Inicialmente, procurou-se identificar a aplicabilidade dos questionários. Para isso, foi realizada uma reunião de feedback junto aos funcionários responsáveis pelo preenchimento dos mesmos. Segundo eles, as perguntas estão formuladas de maneira clara e não criam ambiguidades e dúvidas no momento do preenchimento. Porém, alguns outros aspectos poderiam ser aperfeiçoados, como criação de algumas perguntas específicas para tipo de serviço oferecido pelo terceiro e aprofundamento na questão de armazenagem e inspeção dentro das instalações da transportadora.

Em seguida, verificou-se a factibilidade do modelo. Para isso, analisou-se os resultados obtidos nos questionários e nos KPIs, e posteriormente ambos foram comparados, de maneira a determinar a relação entre os resultados. Os três operadores logísticos avaliados no presente

trabalho apresentaram resultados bem acima do mínimo estabelecido pela companhia, denotando que possuem capacidade de prestar serviços com qualidade maior do que a esperada pela companhia e da média do mercado. Entretanto, por serem companhias de maior porte, parte de seus preços não se apresentam abaixo da média da companhia e do mercado. Porém, nenhum de seus preços está posicionado mais de 15% acima do mercado. Logo, seus indicadores de preço se mostram próximo ao mínimo estabelecido, mas ainda um pouco abaixo.

O aspecto de maior destaque foi no quesito informação, uma vez que as companhias possuem um sistema de informação para acompanhamento de entregas implementado, o que reduz o tempo para resolução de problemas, dá a oportunidade da companhia acompanhar pedidos diariamente e agiliza a retirada dos pedidos. Outro ponto positivo proveniente da análise foi o quesito qualidade, pois todas apresentam serviços julgados como excelentes pelas áreas responsáveis da companhia. Estes fatores contribuem para estas empresas serem os principais parceiros da companhia atualmente para este tipo do serviço.

Quanto aos desempenhos retratados pelos KPIs, é importante que sejam diferenciadas as empresas OL-1 e OL-2 da OL-3, dado que as primeiras atendem a região sul e sudeste, e a terceira a região nordeste. Conforme mencionado anteriormente, estas regiões do país apresentam infraestruturas rodoviárias e distâncias a serem percorridas diferentes, o que certamente influenciará nos valores analisados. As empresas OL-1 e OL-2 apresentam um desempenho excelente nas entregas em conformidade com o prazo e como pedido, quando comparadas com o resto da companhia. No entanto, a longo prazo e levando em conta a estrutura destas empresas, isto não pode ser considerado o ideal, havendo grandes oportunidades de melhoria.

Quanto aos serviços prestados pela OL-1, as reclamações mais relevantes estavam relacionadas ao atraso na entrega, o que pode ser justificado pelo fato de realizar entregas para grandes clientes, que acompanham rigidamente os seus pedidos. Por outro lado, foram coletadas poucas reclamações quanto a avarias e pedidos incorretos, demonstrando um maior cuidado desta empresa no transporte e movimentação de materiais. Já a empresa OL-2 teve diversos problemas com avarias reportados pelos clientes, resultando muitas vezes em devoluções e reentregas. Além de acarretar em maiores custos para a companhia e o terceiro, pode ocasionar na ruptura de produtos específicos no cliente, levando a perda de vendas junto ao consumidor final. Quanto a OL-3, apesar de apresentar altos índices de entrega em conformidade com o

pedido, a maior parte é fora do prazo prometido ao cliente. Parte deste problema pode ser justificado pela infraestrutura precária oferecida pela região, mas esta empresa leva mais tempo do que o esperado para retirar os pedidos e fica um maior tempo com eles em trânsito, resultando em uma média de atrasos razoavelmente elevada. Outro ponto de atenção para este operador foi a quantidade de descumprimentos do PGR reportados no último semestre, indicando, portanto, a existência de altos riscos para a companhia.

Portanto, como indicado pelos KPIs, as empresas apresentam desempenhos acima da média dos demais operadores logísticos, o que é verificado no modelo de seleção e avaliação de transportadoras. Consequentemente, pode-se afirmar que o modelo é factível.

Finalmente, analisando os aspectos gerais da companhia, ainda existem diversas dificuldades para respeitar o prazo de entregas e contratação elevada de serviços de entrega de produto acabado em caráter de urgência. Estes aspectos podem estar correlacionados, pois um faturamento concentrado dos pedidos ou uma demanda acima do esperado geram a necessidade de contratação de serviços em uma janela curta de tempo, ocasionando atrasos na retirada do pedido e maior tempo em trânsito, ou seja, em atrasos na entrega do pedido.

5.4 Sugestões de melhorias

A partir das análises apresentadas neste trabalho e da aplicação do processo desenvolvido, podem ser feitas sugestões de melhoria para a divisão brasileira da Coty acerca de sua própria operação e das atividades de seus parceiros na entrega do produto acabado.

- **Implementação do processo de seleção de operadores logísticos:** como a empresa preferiu priorizar a avaliação de fornecedores já existentes, de modo a verificar a aplicabilidade dos questionários e mensurar riscos no processo, a atividade com maior urgência é implementar o processo para seleção e avaliação desta classe de fornecedores. Pois, dado que o processo atual não reflete as diretrizes da companhia, incorre-se na possibilidade de contratar um terceiro que não será capaz de atender tais necessidades;
- **Projetos junto aos principais operadores logísticos:** quanto aos operadores logísticos avaliados, é relevante traçar planos para reduzir o tempo de resposta frente as solicitações da companhia e o tempo em trânsito das mercadorias. Para isto, poderia ser usado um diagrama de Ishikawa para levantar causas potenciais destes problemas. Também seria

importante implementar planos para reduzir a taxa de pedidos não-conformes e avariados por meio de treinamentos para movimentação do produto acabado e triagem na retirada do produto;

- **Avaliação dos demais operadores logísticos:** com a implementação da gestão de desempenho de parceiros junto aos principais operadores logísticos, torna-se relevante estender tais práticas aos demais parceiros da companhia, de forma a obter um cenário mais detalhado em relação ao que existe atualmente. Consequentemente, serão evidenciados quais as raízes dos problemas relacionados a entrega de produto acabado. Além disso, permitir-se-á que se avalie a factibilidade do modelo em outros cenários e que sejam realizados aperfeiçoamentos no mesmo;
- **Melhorias de processo:** com o sistema de informação e atividades existentes hoje na companhia, não é possível avaliar alguns dos KPIs identificados como essenciais neste trabalho, como, por exemplo, solicitação de informação nas entregas pelo cliente, tempo necessário para resolução de conflitos e para receber informações sobre o andamento das entregas, e quantidade de pedidos que eram rastreáveis. Por conta disso, torna-se relevante adaptar o processo atual para que tais questões possam ser medidas e, assim, melhorias possam ser planejadas e implementadas;
- **Necessidade de contrato:** conforme mencionado no capítulo 03, apenas uma pequena parte dos operadores logísticos cadastrados junto a companhia possuem contrato firmado. Por consequência, os demais não possuem responsabilidades definidas, existindo riscos legais para a companhia. Logo, é interessante que seja desenhado um contrato padrão, que poderá conter os seguintes pontos propostos por Correa (2010) – disponibilidade mínima de caminhões, período de atendimento ao cliente, otimização da capacidade dos baús, tecnologia embarcada, entre outros.
- **Melhor previsão da demanda:** no último ano, houve um índice extremamente elevado de contratação de fretes em caráter de urgência, o que além de aumentar os custos de operação, resulta em maiores índices de atraso na entrega, devoluções e reentregas. Este problema está provavelmente relacionado a previsão de vendas, sendo necessário rever as variáveis e premissas consideradas no processo. Outra questão envolvida pode ser a concentração de faturamentos em determinados períodos do mês e do trimestre, que poderiam ser solucionados com a criação de políticas de faseamento de faturamento, nas quais existiriam incentivos para se concretizar o pedido em determinadas semanas do mês ou trimestre.

6 CONCLUSÕES

6.1 *Aplicabilidade do trabalho*

O presente trabalho dedicou-se a desenvolver um processo sistemático de seleção e avaliação de operadores logísticos, de maneira a contemplar diretrizes globais, aspectos de sustentabilidade e os requisitos levantados pelos diversos departamentos da companhia, como, por exemplo, os times de *procurement*, qualidade, logística e sustentabilidade.

As diretrizes globais e as expectativas de cada um dos departamentos foram levantadas por meio de reuniões presenciais com o diretor global de *procurement* e com os responsáveis pelas áreas citadas anteriormente. Quanto a sustentabilidade, apesar de a companhia possuir algumas direcionamentos globais para o tópico, este não está ainda bem delineado. Deste modo, consultou-se a literatura para melhor delimitar este critério. Assim, assegurou-se que os indicadores e critérios avaliados ao longo do processo qualifiquem o parceiro em relação ao nível de serviço esperado pela companhia.

A principal realização deste trabalho foi a criação de um processo sistemático que mensura quantitativamente os desempenhos potencial e realizado de operadores logísticos segundo critérios comuns a todos eles. Por conseguinte, eliminam-se aspectos subjetivos para tomada de decisão. Não obstante, alinhou-se os critérios propostos aos objetivos estratégicos da área de *procurement* da divisão brasileira da Coty para aumentar a probabilidade de que todas as medidas tomadas com base nos mesmos levem a companhia a alcançá-los.

6.2 *Dificuldades encontradas*

Uma das principais dificuldades encontradas durante o desenvolvimento deste trabalho foi a complexidade inerente a entrega do produto acabado, uma vez que existem diferentes tipos de serviço de entrega, regiões de entrega e perfis de cliente e operadores. Com isto, surgem diversas particularidades a serem contempladas por um mesmo processo de seleção e avaliação.

Outro ponto problemático são os requisitos de operação impostos pela companhia e que acabam por restringir o universo de potenciais prestadores deste tipo de serviço e por desencadear avaliações ruins para operadores com excelente potencial. Logo, é sempre

importante reavaliar quais são os critérios limitantes que são cruciais para o bom funcionamento da operação.

Conforme mencionado no item 6.1, as diretrizes globais para sustentabilidade ainda estão em desenvolvimento, existindo ainda diversas inconsistências em relação às necessidades de avaliação e gestão junto aos diferentes tipos de fornecedores e parceiros. Em decorrência, o presente trabalho contribui mais para mapear estas questões do que recebeu diretrizes claras em relação a este tema.

E uma última adversidade enfrentada foi a atual estrutura do sistema de informações, que não reúne todos os dados necessários ao processo, nem permite que parte deles sejam levantados em massa para diferentes clientes, terceiros e períodos de tempo. Portanto, caso a empresa deseje uma maior eficácia e eficiência, será preciso reestruturar a atual arquitetura deste sistema.

6.3 *Considerações finais*

A partir da implementação do processo sistemático desenvolvido e das melhorias e planos de ação propostos, espera-se que melhore-se o nível de serviço oferecido pelos parceiros na entrega de produto acabado. Ademais, alinhar-se-á o processo às orientações globais da companhia.

Vale a ressalva que o método proposto só será eficaz e eficiente caso sejam seguidas todas as orientações propostas, ou seja, que todos as etapas do processo sejam cumpridas, que os períodos de avaliação sejam respeitados, que as informações sejam confiáveis e verdadeiras, e que todas as pessoas envolvidas nas atividades previstas tenham consciência do valor e importância de cada uma das etapas.

Por fim, destaca-se que a simples implementação do projeto não é suficiente para efeitos positivos a longo prazo. Para isso, é indispensável o apoio da alta direção e da alta gerência da companhia, pois são os únicos capazes de inserir na cultura e na mentalidade da empresa a relevância destas atividades para um desempenho de excelência frente aos principais concorrentes da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, R. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos:** planejamento, organização e logística empresarial. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. Lei nº 6.360, de 23 de setembro de 1976. Dispõe sobre a Vigilância Sanitária a que ficam sujeitos os Medicamentos, as Drogas, os Insumos Farmacêuticos e Correlatos, Cosméticos, Saneantes e Outros Produtos, e dá outras Providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6360.htm>. Acesso em: 13 out. 2017.

CORRÊA, H. **Gestão da rede de suprimentos:** Integrando cadeias de suprimento no mundo globalizado. São Paulo: Atlas, 2010.

COSTA NETO, P. **Qualidade e competência nas tomadas de decisão.** São Paulo: Ed. Blücher, 2007.

CROSON, R.; SCHULTZ, K.; SIEMSEN, E.; YEO, M.L. **Behaviorial operations:** the state of the field. J. Oper. Manag 31 (1-2), pp. 1-5, 2013.

DIABAT, A.; KANNAN, D.; MATHIYAZHAGAN. **Analysis of enablers for implementation of sustainable supply chain management – A textile case.** Journal of Cleaner Production 83, pp. 391-403, 2014.

DIANA, G.; JABBOUR, C.; JABBOUR, A; KANNAN, D. **Putting environmental technologies in the mainstream:** Adoption of environmental technologies by medium-sized manufacturing firms in Brazil. Journal of Cleaner Production 142, pp. 4011-4018, 2017.

ECK, N.; WALTMAN, L. **Software survey:** VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. Scientometrics, 84, pp. 523-538, 2010.

FAHIMINIA, B.; SARKIS, J.; DAVARZANI, H. **Green supply chain management:** A review and bibliometric analysis. Int. J. Production Economics 162, pp. 101-114, 2015.

FLEURY, F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FURTADO, G. **Critérios de seleção de fornecedores para relacionamentos de parceria: um estudo em empresas de grande porte**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22022006-124752/pt-br.php>.

Acesso em: 08 ago. 2017.

GRZYBOWSKA, K. **Sustainability in supply chain: analyzing the enablers**. In Environmental Issues in Supply Chain Management. Springer, Berlin Heidelberg, pp. 25-40, 2012.

HANDFIELD, R.; NICHOLS, E. **Introduction to supply chain management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

HAYES, R.; WHEELRIGHT, S. **Restoring our competitive edge**. John Willey, 1984.

HENDERSON, B. **The origin of strategy**. Harvard Business Review 67(6), pp. 139-144, 1989.

JABBOUR, A. **Understanding the genesis of green supply chain management: lessons from leading Brazilian companies**. Journal of Cleaner Production 87, pp. 385-390, 2015.

JABBOUR, C.; JABBOUR, A. **Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management: linking two emergent agendas**. Journal of Cleaner Production 112, pp. 1824-1833, 2016.

MIROSHNYCHENKO, I.; BARONTINI, R.; TESTA, F. **Green practices and financial performance: A global outlook**. Journal of Cleaner Production 147, pp. 340-351, 2017.

MORITA, H. **Revisão do método de análise hierárquica – MAH (AHP – Analytic Hierarchy Process)**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review 74 (6), pp. 61-78, 1996.

SAATY, T. **How to make a decision**: the analytic hierarchy process. European Journal of Operation Research 48, p. 9-26, 1990.

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research Methods for Business Students**. Pearson, Harlow, 2009.

SELES, B.; JABBOUR, A.; JABBOUR, C; DANGELICO, R. **The green bullwhip effect, the diffusion of green supply chain practices, and institutional pressures**: Evidence from the automotive sector. Int. J. Production Economics 182, pp. 342-355, 2016.

SERRA, S. **Diretrizes para a gestão dos subempreiteiros**. São Paulo, 2001. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo.

SEURING, S.; MÜLLER, M. **From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management**. Journal of Cleaner Production, 16, pp. 1699-1710, 2008.

SLACK, N.; BRANDON-JONES, A.; JOHNSTON, R. **Princípios da administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2013.

SRIVASTAVA, S. **Green supply-chain management**: A state-of-the-art literature review. International Journal of Management Reviews, 2007.

STINDT, D. **A generic planning approach for sustainable supply chain management – How to integrate concepts and methods to address the issues of sustainability?**. Journal of Cleaner Production 153, pp. 146-153, 2017.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. **Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review**. Br. J. Manag.14, pp. 207–222, 2003.

TEIXEIRA, A.; JABBOUR, C.; JABBOUR, A.; LATAN, H.; OLIVEIRA, J. **Green training and green supply chain management:** evidence from Brazilian firms. *Journal of Cleaner Production* 116, 170-176, 2016.

VALOR ECONÔMICO. Natura perde mercado e Coty cresce. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4935736/natura-perde-mercado-e-coty-cresce>>. Acesso em: 02 set. 2017.

APENDICE**APENDICE A – Notas mínimas para os critérios e subcritérios de avaliação**

Tabela 30 - Nota mínima para o subcritério ambiental

Critério de Sustentabilidade Subcritério Ambiental		Responsável Coty: Responsável Terceiro: Data:			
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial	Sim	Comentários
01	Há uma área exclusiva e dedicada a gestão ambiental?	X			
02	Há uma política de gestão ambiental na companhia?		X		
03	Há uma política para descarte de materiais?		X		
04	Todos os veículos passam por manutenção e revisão periódicas?			X	
MÉDIA FINAL		5,00			

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 31 - Nota mínima para o subcritério de segurança no trabalho

<div>Critério de Sustentabilidade</div> <div>Subcritério Segurança no Trabalho</div>		<div>Responsável Coty: Qualidade e Logíst.</div> <div>Responsável Terceiro:</div> <div>Data:</div>				
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial		Sim	Comentários
01	Há uma área exclusiva e dedicada a segurança?				X	
02	Há uma CIPA ou similar?		X			
03	Há programas periódicos de treinamento e conscientização pela segurança?		X			
04	São fornecidos EPIs para os funcionários?				X	
05	Pela estrutura presente, é possível manusear os materiais sem dificuldade ou risco?				X	
06	A movimentação de materiais é feita de forma segura por meio de equipamentos adequados?				X	
07*	Há medidas a serem tomadas para prevenção de roubo e incêndio?				X	
08	Há medidas para prevenção de furtos externos e internos?		X			
09*	O terceiro respeita a Lei do Motorista?				X	
Perguntas Quantitativas		0	4	7	10	Comentários
10	Quantos acidentes ocorreram nos últimos seis meses?		X			
MÉDIA FINAL		7,90				

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 32 - Nota mínima para o subcritério financeiro

Critério de Sustentabilidade Subcritério Financeiro		Responsável Coty: Financeiro Responsável Terceiro: Data:			
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial	Sim	Comentários
01	A companhia teve lucro nos últimos dois anos?			X	
02	O índice de solvência é maior do que 20%?			X	
03*	O índice de liquidez corrente é maior do que um?			X	
04	A composição de endividamento é menor do que 30%?	X			
05	O índice de cobertura de caixa da empresa é maior do que três?	X			
06	A margem de contribuição aumentou mais de 5% no último ano?			X	
07*	O CNPJ da companhia está fora da lista de empresas que constam com pendências no SERASA?			X	
MÉDIA FINAL		7,14			

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 33 – Nota mínima para o critério qualidade na prestação de serviços

Critério de Qualidade na Prestação de Serviços		Responsável Coty: Qualidade e Logíst. Responsável Terceiro:				
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial		Sim	Comentários
01	A mão-de-obra utilizada é própria?				X	
02*	Mão-de-obra utilizada é remunerada?				X	
03	Há um programa de treinamento bem desenvolvido?				X	
04	Os recém-contratados são devidamente treinados e qualificados?		X			
05	A taxa de rotatividade de funcionários é baixa?		X			
06	Os funcionários aparentam estar satisfeitos com as condições de trabalho?				X	
07*	Há uma área de qualidade?				X	
08	Há uma reunião periódica para debater temas relacionados à qualidade?		X			
09*	O terceiro demonstrou compreender as particularidades de cada um dos serviços de operação logística?				X	
10	O operador logístico possui meios pré-determinados para preservação, armazenagem, manuseio e expedição da carga?				X	
11*	Pode-se dizer que a companhia não foi acionada juridicamente por seus parceiros nos últimos 6 meses?				X	
Nº	Perguntas Quantitativas	0	4	7	10	Comentários
12	Há quanto tempo o operador está no mercado?		X			Pelo menos 1 ano no mercado
MÉDIA FINAL		8,25				

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 34 - Notas mínimas para o subcritério frota

Critério de Compatibilidade Operacional		Responsável Coty: Logística				
Subcritério Frota		Responsável Terceiro:				
		Data:				
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial		Sim	Comentários
01	A seguradora do terceiro é a mesma da Coty?				X	
02	Possui gerenciadora de risco?			X		
03	Veículos são rastreados?			X		
Perguntas Quantitativas		0	4	7	10	Comentários
04	Quantos veículos estão disponíveis para transporte (Rodotrem, Carreta, Truck, Toco, VUC e ¾)?			X		Pelo menos 25% de truck e carretas
05	Quantos veículos são próprios, terceirizados e agregados?		X			Possuir veículos próprios
06*	Quais as especificações desses veículos (Baú, Sider, Graneleiro, Refrigerado, Prancha)?				X	Maior parte dos veículos disponíveis devem ser do tipo baú
07	Qual a idade média desses veículos (Menos de 2 ano, até 5 anos, até 10 anos e acima de 10 anos)?		X			Até 10 anos
08	Qual a disponibilidade de veículos por dia?		X			Ao menos 5
MÉDIA FINAL		6,13				

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 35 - Notas mínimas para o subcritério de estrutura

Critério de Compatibilidade Operacional		Responsável Coty: Logística				
Subcritério Estrutura		Responsável Terceiro:				
		Data:				
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial		Sim	Comentários
01*	CNPJ da companhia é de Goiás?				X	
02*	A companhia possui base operacional em Goiás?				X	
03*	Possui licença de transporte de cosméticos?				X	
Perguntas Quantitativas		0	4	7	10	Comentários
04	Quais as regiões de atendimento?	X				Atender ao menos 1 região
05	Quantas filiais (próprias, ponto de apoio, terceirizada) e seus locais?		X			Pelo menos 1 filial
MÉDIA FINAL		6,80				

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 36 - Nota mínima para o subcritério perfil de operações

Critério de Compatibilidade Operacional		Responsável Coty: Logística				
Subcritério Perfil de Operações		Responsável Terceiro:				
		Data:				
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial		Sim	Comentários
01*	Os principais embarcadores são do ramo de alimentos ou de cosméticos?				X	
02*	Os principais clientes de entrega se assemelham aos perfis de cliente atendidos pela Coty?				X	
03	A mão-de-obra para coleta é própria?		X			
04	O terceiro é capaz de devolver o pálete no ato de coleta?				X	
05	O terceiro é capaz de customizar a carga?	X				
Perguntas Quantitativas		0	4	7	10	Comentários
06	Quais os tipos de serviço prestados pela companhia (<i>Door-to-door</i> , fracionado, <i>full service</i>)?		X			
07	Qual o tempo de experiência no varejo (Menos de 1 ano, até 3 anos, até 5 anos, até 10 anos e acima de 10 anos)?		X			
MÉDIA FINAL		6,14				

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 37 - Nota mínima para o subcritério instalações

Critério de Compatibilidade Operacional Subcritério Instalações		Responsável Coty: Qualidade e Logíst. Responsável Terceiro: Data:			
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial	Sim	Comentários
01*	Há uma boa organização geral em todas as instalações?			X	
02	As instalações estão limpas?		X		
03	Os corredores permitem boa circulação?			X	
04	Os corredores estão bem delimitados?		X		
05	Os corredores são lineares e bem projetados?		X		
06	O tempo de carregamento é rápido?			X	
07	O tempo de descarga é rápido?			X	
08	Pode-se afirmar que não houve manuseio excessivo no carregamento e descarregamento?		X		
09	As docas são limpas e organizadas?			X	
10	O número de docas é compatível com o fluxo de caminhões?		X		
11	Há distinção de docas para recebimento e para expedição?		X		
12	Os caminhões são descarregados e carregados em locais cobertos?			X	
13	Há local para inspeção da carga recebida?	X			
14	Há boa iluminação na área de inspeção?	X			
15	Há equipamentos niveladores de docas?		X		
16	Há boa iluminação na área de expedição?		X		
MÉDIA FINAL		6,25			

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 38 - Nota mínima para o critério comunicação

Critério de Comunicação		Responsável Coty: Qualidade e Logíst. Responsável Terceiro: Data:			
Nº	Perguntas Qualitativas	Não	Parcial	Sim	Comentários
01	O horário de expediente é 24h?	X			
02	O horário de operação é 24h?	X			
03	Há gestão de informação (EDI, Acompanhamento da entrega, Canhotos, Rastreamento via site)?			X	
04	Há sistema de informação implementado na companhia?	X			
05	O sistema de informação permite acompanhamento diário?	X			
06	O sistema de informação já foi testado?	X			
07	Os funcionários estão familiarizados com o sistema de informação utilizado?	X			
08	Há um funcionário responsável pelo contato junto a Coty?			X	
09	Há um funcionário responsável pelo contato junto ao cliente?			X	
MÉDIA FINAL		3,33			

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 39 - Nota mínima para preço

Critério de Preço		Responsável Coty: Logística				
		Responsável Terceiro:				
		Data:				
Perguntas Quantitativas		0	4	7	10	Comentários
06	Preço para mesorregião e modal de veículo			X		No geral, não deve aumentar o preço para aquela mesorregião
MÉDIA FINAL		6,14				

Fonte: Elaborado pelo autor

ANEXO

ANEXO A – Notícias do setor de beleza e higiene no Valor Econômico

12/04/2017 - 05:00

Natura perde mercado e Coty cresce

Por Tatiane Bortolozzi

No segundo ano de queda real de vendas do setor de higiene e beleza no Brasil, a Natura voltou a perder participação de mercado, enquanto a Avon teve um pequeno avanço. A francesa Coty, que adquiriu as marcas de beleza da Hypermarches e da Procter & Gamble (P&G), teve o maior salto do setor em 2016.

O faturamento do setor de higiene e beleza, perfumaria e cosméticos apresentou queda real de 6% no ano passado (descontada a inflação do período), para R\$ 45 bilhões, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Indústria e Cosméticos (Abihpec). O volume diminuiu 4%, para 2,2 milhões de toneladas.

A cotação menor do dólar ante o real contribuiu para reduzir os preços de compra de matérias-primas e a inflação ficou em patamares menores do que em 2015, quando o setor apurou queda real de 9%. No entanto, a indústria segue pressionada pelo elevado desemprego e pelo aumento da carga de impostos, diz João Carlos Basílio, presidente da Abihpec.

"Estamos mais otimistas quanto a 2017. Ainda assim, no aguardo da votação da reforma da Previdência. É uma questão de controlar as contas públicas para ter estabilidade econômica e equilíbrio da inflação", diz Basílio. "Esperamos retomar o crescimento, mas tudo está muito condicionado."



A Natura perdeu 0,6 ponto percentual de participação de mercado no Brasil em 2016, em comparação com o ano anterior, para 10,8%, segundo a Euromonitor. Segunda maior no setor, a empresa sente os efeitos do aumento de competição e da recessão, que levaram os consumidores a migrar para marcas mais baratas e novos canais de venda. Em 2010, a Natura respondia por uma fatia de 14,9%, na liderança do mercado. A líder desde 2014 é a Unilever.

O banco UBS aposta na retomada do crescimento do volume de vendas da Natura em 2017, mas considera cedo para esperar a estabilização na participação de mercado neste ano.

A Avon avançou 0,2 ponto percentual na comparação anual, para uma fatia 6%, na sexta posição do setor. O grupo optou por reajustar itens de maior valor, como perfumaria, mas manter preços acessíveis em cuidado pessoal (xampus e sabonetes), e fez investimento em publicidade e inovação.

A Coty ampliou sua participação de 0,5% para 4,3% em um ano, impulsionada por aquisições - suas vendas aumentaram em mais de sete vezes, para R\$ 4,38 bilhões.

A Unilever, das marcas Dove, TRESsemé e Seda, manteve sua fatia estável em 12,6%.

ANEXO B – Pacto global entre Coty Inc. e ONU

COTY UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT COMMUNICATION ON PROGRESS

JANUARY 2017

STATEMENT OF CONTINUED SUPPORT BY THE CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)

Since our last progress report Coty has started to transform itself as a business to become a true challenger in the Beauty industry. In October 2016 we closed the merger with the Procter & Gamble Specialty Beauty business, in November 2016 we announced the acquisition of ghd, a premium hair appliances company and, in January 2017, a partnership with Younique, an online peer to peer social selling platform in Beauty. We appointed a new leadership executive team and organized our business into three distinctive divisions: Coty Consumer Beauty, Coty Luxury and Coty Professional Beauty. We have brought together a powerful portfolio of much loved beauty brands and some of the world's most talented people in beauty and consumer goods.

It is my great privilege to be CEO at such a transformational moment and moreover I'm convinced we can make sustainability and corporate responsibility core to our long term ambition. I am therefore very proud that, as a first step, Coty is a signatory of the United Nations Global Compact (UNGC) and I hereby renew our engagement to support the ten principles on human rights, labor, environment, and anti-corruption.

In this Communication On Progress, we do not intend to report in detail on each principle, nor are we in a position to disclose our future strategy yet. Our goal is rather to report on the transformative projects that will enable us to integrate both businesses, align principles, processes, tools and set integrated baselines and objectives to measure our progress in the future.

Since our last update we have:

- focused on understanding our internal and external stakeholders' expectations as well as the economic, social and environmental impacts our business decisions and operations create.
- started to implement new tools and monitoring systems to harmonize and improve Environment Social Governance (ESG) data quality and reporting.
- enhanced supplier and stakeholder engagement through the creation of sectorial initiatives and taken a stand on some social and environmental issues linked to the sourcing of raw materials.
- guided our internal CSR ambassadorship by linking our actions to the sustainable development goals (SDGs) of the United Nations.

In the next year I want our organization to focus and clearly define what role we want to play in society and how we will make a positive impact that is engaging and authentic. I'm convinced that our new corporate purpose "We celebrate and liberate the diversity of your beauty" can be the foundation for an inclusive and inspiring strategy.



CAMILLO PANE

CEO, January 2017

THE 10 PRINCIPLES OF THE UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT WE SUPPORT:

HUMAN RIGHTS PRINCIPLES:

Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses

LABOR PRINCIPLES

Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labor;

Principle 5: the effective abolition of child labor; and

Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation

ENVIRONMENTAL PRINCIPLES

Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility; and

Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies

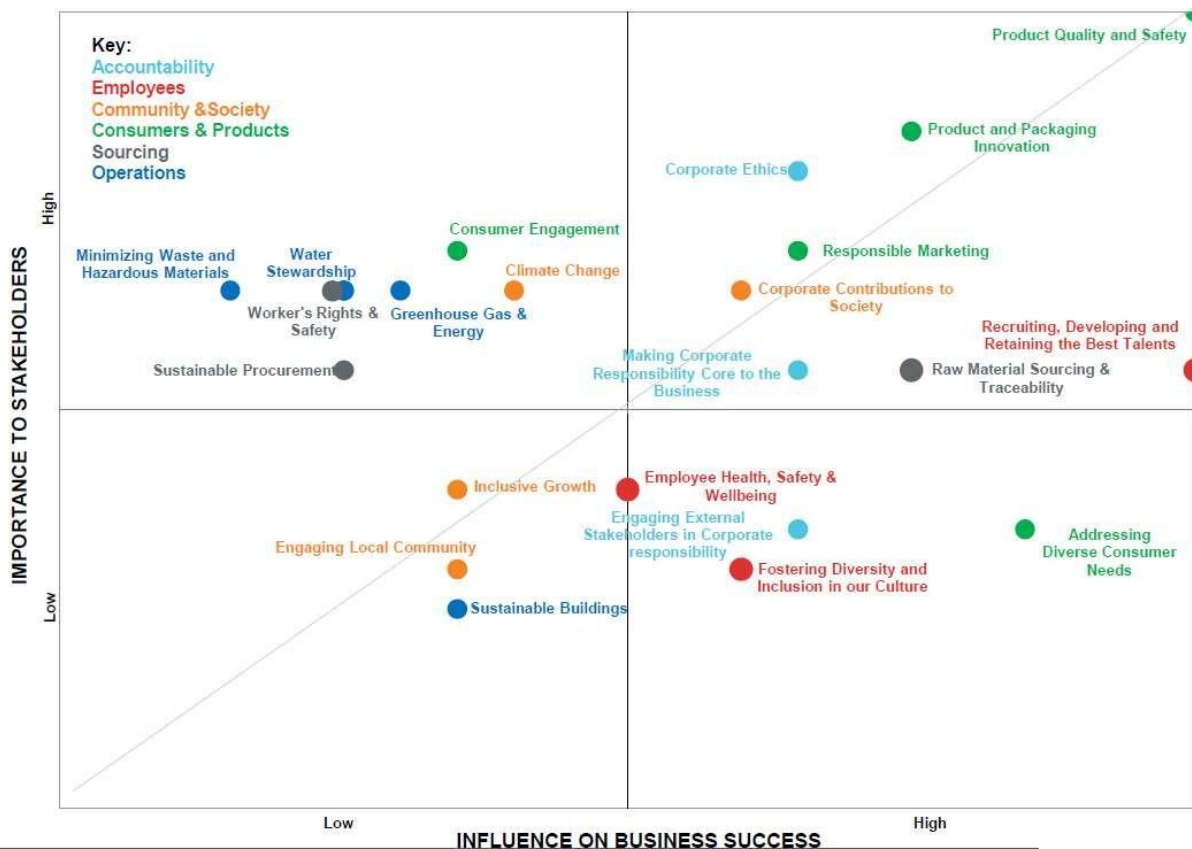
ANTICORRUPTION PRINCIPLES

Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery.

OUR COMMUNICATION ON PROGRESS

1 – MATERIALITY ASSESSMENT

For long-term success in a highly competitive industry it is crucial to focus our resources on areas that really matter. We identified a list of 22 Environmental, Social and Governance (ESG) issues framed into six categories, using global non-profit BSR's expertise and knowledge of the beauty and consumer goods sector. We defined and weighted criteria to evaluate each issue according to its importance to our stakeholders and to its influence on business success. The map identifies areas of overlap between business success and importance to a wider scope of stakeholders, as shown below. We engaged a variety of stakeholders through qualitative interviews and on-line survey, including our new executive leaders, CSR ambassadors, retailers, suppliers, licensors and trade associations. These insights, combined with a benchmarking of industry peers, will enable us to evaluate our current performance, identify future risks and opportunities to improve our corporate responsibility practices.



2 – INTEGRATION AND UNDERSTANDING OUR STARTING POINT

As Coty transforms and integrates we have begun a program aimed at clarifying our social and environmental principles, consolidating all the data available and best practices from all parts of the business. This work will enable us to understand our new baseline against which we will track improvements and impacts moving forward. A set of KPIs and impact indexes is being defined.

A first step is to strengthen and harmonize our ESG performance tracking. We will achieve that by deploying a global monitoring and reporting online which will enable Coty to provide consolidated, reliable and verifiable data across all our sites by collecting social and environmental data, track KPIs, define targets and generate score cards at global, divisional and regional levels. We have started implementation with our factories and headquarter offices and we will progressively integrate other operational and commercial sites to complete the global reporting.

As part of the integration we have updated and re-issued our internal Code of Conduct and we are also in the process of updating our Code of Conduct for Business Partners. We operate within the spirit and letter of the law, maintaining high ethical standards wherever we conduct business. We expect our partners to share our values and promote the application of these high standards both within their organization and throughout their business network. With our business partners we note that Coty supports the United Nations Universal Declaration of Human Rights and is signatory to the United Nations Global Compact, which means that we support principles in four important areas: human rights, labor rights, protection of the environment and the fight against corruption.

3 – EXTENDED RESPONSIBILITY ACROSS OUR SUPPLY CHAIN

EVALUATING OUR SUPPLY CHAIN CSR PERFORMANCE THROUGH A THIRD PARTY CERTIFICATION: ECOVADIS

Since we launched the Ecovadis program, a third-party documentary audit certification, we have evaluated and monitored the sustainability performance of more than 50% of the spend under our CSR scope, which includes the categories of raw materials, packaging, marketing materials, logistics and third party manufacturers.

We are committed to continue deploying this third party assessment and engage our suppliers in a continuous improvement process. We are now in the process of integrating the suppliers brought into Coty by the P&G Specialty Beauty merger in this program. This means that at the end of December 2016, although the percentage coverage of CSR spend has dropped slightly to 41%, the absolute spend under assessment in these categories has increased by over 35%. Most of our suppliers ranked in the Opportunity zone, meaning that they have a structured and proactive corporate responsibility approach with some engagements and tangible actions, but with some improvement opportunities.

GO BEYOND WITH SECTORIAL INITIATIVE “MAKING BEAUTY RESPONSIBLE”

Additionally we recognize mutual interest for the Beauty industry to collaborate on the supply chain to better engage and improve the performance of our suppliers, while fighting against audit fatigue, by sharing performance scorecards. Building on the Ecovadis program, we have partnered with some other proactive Beauty businesses to create a sectorial initiative called “Making Beauty Responsible” which will be launched officially in the coming weeks.

RESPONSIBLE MICA INITIATIVE

Mica can be found in a large variety of consumer goods and industry materials, from automotive to coating, electronic components and construction materials, to cosmetics. Although most of Coty's sourcing of mica comes from other regions, we have decided to become one of the founding members of the "Responsible Mica Initiative" focused on the complex issue of the mica supply chain in India and instances of child labor. We want to lend our voice and to work in partnership with suppliers of raw materials, car, paint, electronic and beauty industries to improve the sourcing traceability, the education of children and their families on human rights and empower local communities to diversify their income.

PLASTIC MICROBEADS REPLACEMENT

In light of concerns about the effects of microplastic pollution in the oceans and water streams, Coty ceased using plastic microbeads* in all new products developed since 2014 because the size of these beads were too small to be filtrated and captured in water treatment. In 2016 we completed the work needed to replace plastic microbeads in the existing formulas of our global portfolio ensuring that replacement materials respect human and environmental health and safety, while maintaining the quality and efficacy of our products. These new formulas are being phased into our manufacturing processes and this work will be complete before 1st July 2017.

*We follow the definition provided in the US Federal Microbead-Free Waters Act of 2015: 'Plastic microbead' means any solid plastic particle that is less than five millimetres in size and is intended to be used to exfoliate or cleanse the human body or any part thereof.

4 - CSR AMBASSADORSHIP DEEPENED

The Coty CSR Ambassador network unites purpose driven colleagues who have a passion and enthusiasm for bringing positive change and well-being to their environment, community and workplace. This network is open to any Coty employee who volunteers around the world. We support the sustainable development goals of the United Nations and discuss monthly what we can do at our level to tackle global social and environmental challenges through innovative and effective solutions. We glocalize! - Think global and act local. During 2016 we increased the numbers to 160 CSR Ambassadors in 36 different cities across 19 countries.

This past year the ambassadors planned and participated in special events contributing to several sustainable development goals. To share just a few examples of what was accomplished:

- Chartres factory contributed to SDG15. They adopted several sheep in the green area surrounding the plant to take care of the lawn, the biodiversity came back almost instantly with birds nesting and very rare night butterflies, beehives installed are prospering. The change was also beneficial to the employees creating a bond with nature and additional sense of wellness.
- In March we celebrated International Women's Day by organizing events in our sites to raise awareness about gender bias and promote gender equality contributing to SDG5.
- In the summer, beach cleaning took place in partnership with Love the Ocean Davidoff campaign contributing to the SDG14.
- In December ambassadors organised clothes, toy, food drives in many different locations to share with people in need, contributing to the SDG10. As an example, the Sanford factory supported the United Way of Lee County including a volunteer fair, raffle, plant-wide competition resulting in \$50.000 in donations.

FUTURE INTENT

As Coty transforms we are gaining a better understanding of our material impact areas. We are putting in place the right tools and processes that will enable us to understand our starting point and strengthen our reporting capacities to disclose the positive impact of our efforts. By the end of 2017 we plan to share our strategic orientation, powered by our purpose and values and including measurable target impacts. Should you have any question please contact Coty_CSR@cotyinc.com.