



CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES PARA EMPRESAS DE ALIMENTOS: COMPARACIÓN ENTRE AUTOGESTIÓN Y EMPRESAS CONTRATADAS

Gislani Acásia da Silva Toscano

Mestranda em Ciências da Saúde pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: gislani_94js@hotmail.com

Ana Isadora Martins Assunção

Graduada em Nutrição pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: isadorassuncao@gmail.com

Maria Vilani Oliveira Dantas

Doutora em Alimentos y Medio Ambiente – Aspectos Sanitários pela *Universidad de Salamanca*, Espanha. Professora da Universidade Potiguar, Brasil.

E-mail: mvilanileite@hotmail.com

Carla Ionara Xavier da Silveira Cardoso

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

E-mail: carla.ixscardoso@ufpe.br

Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil.

E-mail: dinaraleslye@yahoo.com.br

Resumen

Este estudio tiene como objetivo identificar los criterios utilizados para la selección de proveedores de alimentos para la administración de servicios de comida de autogestión y contratación de servicios de una empresa calificada por la Universidad. De carácter cualitativo y realizado en dos comedores de universidades públicas. Los datos fueron obtenidos por medio de tres fuentes de evidencia: observación in situ, análisis de los documentos relacionados al proceso de selección de proveedores y entrevistas con los gestores, utilizando un cuestionario estructurado y previamente probado. La triangulación de los datos se realizó a partir de la técnica de análisis de contenido. Se verificó que los criterios considerados esenciales para la selección de proveedores fueron precio, calidad, puntualidad y confiabilidad. Sin embargo, en el comedor con autogestión se destacan los criterios de calidad y confiabilidad del proveedor, mientras que, en la sala con la empresa de servicios contratados, el precio se considera el criterio más importante. Finalmente se observó que, en las dos salas de comedor, los criterios cualitativos son considerados como experiencia de los licitantes, calidad técnica de los bienes, asistencia entre otros elementos, para la selección de proveedores de acuerdo con los más recientes estudios de gestión de suministros.

Palabras claves: Empresas de alimentos, Proveedor, Selección de proveedores, Servicios de Alimentación.

**CRITERIA FOR THE SELECTION OF SUPPLIERS FOR FOOD COMPANIES:
COMPARISON BETWEEN SELF-MANAGEMENT AND CONTRACTED COMPANIES**

Abstract

This study aims to identify the criteria used for the selection of food suppliers for self-management food service management and contracting services by the University of a qualified company. Qualitative and performed in two dining rooms of public universities. The data were obtained through three sources of evidence: on-site observation, analysis of the documents related to the supplier selection process and interviews with the managers, using a structured questionnaire and previously tested. The triangulation of the data is done from the technique of content analysis. It was verified that the criteria considered essential for the selection of suppliers were price, quality, punctuality and reliability. However, in the dining room with self-management emphasis is placed on the quality and reliability criteria of the supplier, while in the room with the company's managed services contracted price is considered the most important criterion. Finally, note that in the two dining rooms qualitative criteria are considered as bidders' experience, technical quality of the goods, assistance among other elements, for the selection of suppliers according to the latest studies of supply management.

Keywords: Food companies, Supplier, Selection of suppliers, Food Services.

1 INTRODUCCIÓN

La alimentación y nutrición son requisitos básicos para promover, proteger y recuperar la salud, siendo fundamental para el crecimiento y desarrollo humano proporcionando calidad de vida y ciudadanía (BRAZIL, 2012). Así, no sólo se espera satisfacción de la comida, sino también que contribuya a mejorar la salud y bienestar. La alimentación consumida en los restaurantes tienen el objetivo de ofrecer alimentos seguros en búsqueda de mantener o recuperar la salud de los usuarios a través de alimentos fuente de los principales nutrientes (FONSECA; SANTANA, 2012).

En Brasil, para 2018, la Asociación Brasileña de las Empresas de Comidas Colectivas (ABERC, 2018), estima que se sirven 13 millones de comidas / día, generando una facturación de 19.300 millones de reales, además de la mano de obra en el sector alcanza a 210 mil colaboradores.

En los restaurantes, se hace importante satisfacer el cliente en los aspectos tangibles y intangibles de la calidad (carta, presentación de la comida, aspectos físicos, expectativas, percepciones y ambiente) (ABREU, SPINELLI, PINTO, 2009). No obstante para alcanzar la calidad en los servicios y la satisfacción de los clientes se hace importante el suministro de la materia prima (GRATERON, 1999).

Las empresas alimentarias poseen diversas formas de gestión, entre ellas están: la autogestión y por contrato administrativo para el suministro de servicios de alimentación. En la autogestión, la propia empresa coordina el servicio de restauración, mientras que en la contratación del servicio a terceros, una empresa especializada en producción de alimentación es contratada para la administración e gestión del proceso de producción y distribución de la comida (ABREU, SPINELLI, PINTO, 2009).

La elección de suministradores es una decisión de las, más importantes, a la hora de la compra (PAYNE-PALACIO, 2015). Las organizaciones, cada vez más selectivas, se enfrentan a la necesidad especificar criterios para la elección de sus proveedores. En el sector de catering, el impacto en la calidad de lo producto final – la comida servida – tiene relación directa con los proveedores. Así mismo, el alto coste, puesto que hasta un 60% del costo total de la refeición puede resultar de la adquisición de la materia prima (PAYNE-PALACIO, 2015). Así, se reconoce la importancia del proveedor en el desempeño de los procedimientos de producción de los

restaurantes para Cunha, Magalhães, Bonnas (2013), Viana y Alencar (2012) y Ensslin et al. (2010).

Como resultado de esa relación, los modelos de selección propuestos en la bibliografía tienen en cuenta diferentes atributos que varían desde factores cuantitativos, como por ejemplo precios asequibles y cantidad de entrega en los plazos, hasta factores cualitativos, que son más difíciles de mensurar, como por ejemplo el compromiso del proveedor y su diligencia para la solución de problemas (CUNHA, MAGALHÃES, BONNAS; 2013). Para Wu y Barnes (2011), la selección de proveedores se debe organizar en etapas, que son: formulación del problema, formulación de criterios, calificación, selección final y comunicación. Los responsables legales por la empresa se enfrentan a menudo con la decisión de cómo comprar y a quién comprar los productos alimentarios para componer el menú previsto y así alcanzar los objetivos de la empresa alimentaria. Por lo tanto, los criterios de selección deben ser estandarizado y sistematizados para permitir la calificación adecuada de proveedores, de manera a posibilitar la comunicación efectiva entre comprador y el proveedor.

Teniendo en cuenta las diferentes formas de gestión, o de capital financiero utilizado (público o privado) para la compra de productos alimenticios, los servicios de alimentación pueden asignar escalones de importancia diferentes a los criterios de selección de proveedores.

Cuando se celebra un contrato de prestación de servicios, la calidad de los productos es el factor clave para satisfacer las necesidades de sus clientes. En la Administración pública, la eficiencia se requiere por parte del gobierno y de la sociedad, ya que debe actuar de acuerdo con la misión y el propósito del servicio, además de tratar de buscar la reducción (GRATERON, 1999). Sin embargo, tanto en las empresas de autogestión como en las contratadas se ha identificado un énfasis en los precios más bajos en detrimento de otros criterios.

En este contexto, y teniendo en cuenta que es una función de los nutricionistas establecer criterios eficaces para la correcta gestión de los menús, este estudio tiene el objetivo de identificar los criterios utilizados en la selección de los proveedores de productos alimenticios por parte de las empresas alimentarias, así como comprobar comparativamente la importancia atribuida por los gestores de los diferentes tipos gestión, bien como con estudios anteriores.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Unidades de Alimentación y Nutrición (UANs)

El capitalismo rige y administra la industria y el comercio mundial, y principalmente, presenta formas diferenciadas que facilitan y modifican la relación humana con los alimentos. La práctica alimentaria y la comensalidad están perdiendo territorio debido a la producción a gran escala, con reducción de costos, técnicas de conservación, condiciones de transporte, inserción de la mujer en el mercado de trabajo y tiempo insuficiente para la preparación de la comida en el domicilio, relatados por García (2003) y Proença (2010).

Debido a los factores citados, el modo de vida de las personas en las medianas y grandes ciudades fue modificado, ocasionando un aumento de la realización de comidas fuera del domicilio según Brasil (2007). Según la Asociación Brasileña de Bares y Restaurantes (ABRASEL), el sector de alimentación fuera del hogar movilizó R \$ 184 mil millones en Brasil en 2016. Melo (2013) cita que entre los diversos aspectos se destaca la dimensión y la importancia del sector de la producción de alimentos fuera del domicilio como, por ejemplo, las Unidades de Alimentación y Nutrición (UAN).

Conforme a Abreu, Spinelli y Pinto (2009), las UANs pueden ser institucionales (situadas en escuelas, universidades, industrias); comerciales (restaurantes abiertos al público); hoteles; comisarías o catering y cocinas de establecimientos de salud. Además, los autores relatan que las unidades pueden ser establecidas bajo formas de administración por la autogestión y la concesión o de terceros.

En el caso de las plantas de alimentación y nutrición, las unidades de alimentación y nutrición (UAN) son estructuras complejas, destinadas a la producción de comidas, debiendo considerarse aspectos de planificación, ejecución, evaluación y control para garantizar alimentos de calidad sensorial, nutricional e higiénico-sanitarias para satisfacer las necesidades de los clientes. La comida se produce de acuerdo al menú, elaborado por nutricionista.

Conforme a Silva (2008), el menú se define como lista de preparaciones culinarias que componen una comida o lista de preparaciones de las comidas de un día o período determinado. Además, Vieira (2012), afirma que para la elaboración de los menús, se deben respetar los hábitos y patrones de alimentos y religión, tipo de cliente, la estación del año y de la producción y distribución de las comidas.

Las materias primas elegidas son características importantes, por tener plazo de validez corto, alta perecibilidad y con alimentos que poseen características completamente diferentes entre sí. Para tanto, en la planificación y composición de los menús consta la distribución de alimentos de distintos orígenes, consistencia y cocciones variadas. En las unidades se debe analizar quiénes son los responsables de recibir la orientación técnica, además de analizar los plazos de recibimiento de materiales, trabajando junto con el sector de compras para que haya estandarización en los flujos (ISOSAKI y NAKASATO, 2009).

Fonseca y Santana (2012) el menú se vuelve fundamental para ofrecer preparaciones adecuadas a las personas que consumen, considerando las características de los clientes, además de ser un instrumento con informaciones fundamentales de stock mínimo, márgenes de seguridad, saldo y salida, siendo útiles para el desarrollo de estrategias en situaciones de retraso en el suministro, aumento no programado del número de comidas o eventos de última hora.

De acuerdo con Rodrigues Júnior (2012), las condiciones económicas generales influyen la demanda por productos o servicios de las empresas, así como la disponibilidad de insumos. Durante una recesión económica, la demanda de algunos productos puede disminuir, mientras que la de otros aumenta. La falta o el exceso de materiales y de trabajo influyen las decisiones de la administración, reflejando directamente en la ejecución de la elaboración del menú.

Para alcanzar los objetivos, misiones y valores de las UANs es necesario la gestión de los servicios de alimentación, a partir de conocimientos administrativos, financieros, nutricionales, recursos humanos y económicos, ya que son sectores que demandan gran parte de la participación y costo. De igual modo, se debe tener el acompañamiento de las rutinas para alcanzar resultados finales satisfactorios desde el punto de vista técnico o económico de acuerdo con Amaral (2008). Es decir, de la planificación de los menús se puede alcanzar los objetivos definidos por las unidades, atendiendo todos los aspectos de calidad (nutricional, sensorial, higiénico-sanitaria) y sus especificidades con base en los clientes atendidos, según Proença et al (2008).

En Brasil, específicamente en Río de Janeiro, la primera universidad a inaugurar un Restaurante Universitario (RU), fue en la época, la Universidad de Brasil. Una vez que los restaurantes se utilizan para mantener a los estudiantes y empleados en algunas escuelas y las facultades. En los años 70, tuvo la ampliación de estos restaurantes debido a que los campus de las universidades estaban distantes de los centros comerciales (restaurantes y del domicilio, principalmente), con lo que el tiempo dedicado a la realización del trayecto proporcionaba comidas inadecuadas, tanto cualitativamente como cuantitativamente. Además, la mayoría de

los estudiantes de otras localidades (ciudades y estados), no poseían una estructura domiciliaria que contribuía a la alimentación de acuerdo con Proença (2000).

Desde 2010, el Ministerio de Educación y Cultura, a través del Plan Nacional de Asistencia Estudiantil - PNAES, pasó a apoyar a los discentes de las instituciones públicas de enseñanza superior, donde fue regulado por el Decreto nº 7.234, de 19 de julio de 2010, asegura recursos financieros para la asistencia a la residencia, alimentación, transporte, inclusión digital, cultura, gafas, deporte y guardería, siendo suministrado a estudiantes de bajos ingresos matriculados en cursos de graduación presencial de las instituciones federales de enseñanza superior (IFES), con el objetivo de ampliar las condiciones de permanencia de los estudiantes en la educación.

Una de las metas que componen la estrategia de asistencia estudiantil del PNAES es la alimentación, ya que la mayoría de los usuarios del RU son estudiantes, incluyendo los que tienen bajos ingresos, que dependen de la alimentación suministrada por las UAN para poder concluir la graduación. La falta de alimentación suministrada por los RUs podría ser un motivo de la evasión de los estudiantes del curso superior, y con el Plan de Reestructuración de las Universidades Públicas Federales - REUNI, las universidades públicas pasaron a construir o ampliar espacios de las universidades, incluyendo los Restaurantes Universitarios (RU) que representan una gran parte de las comidas que se suministran fuera del hogar, en organizaciones públicas.

2.1.1 Tipos de Gestión

Las Unidades de Alimentación y Nutrición (UANs) pueden tener diversas formas de gestión como autogestión, concesión o tercerización. En la autogestión, la empresa posee y coordina la UAN, con el objetivo de distribuir comidas para empleados, alumnos y/o colaboradores. Mientras que, en la tercerización, se tiene la empresa contratante que presta el local de producción y distribución para que la empresa contratada y especializada administre y administre la UAN (ABREU, SPINELLI, PINTO, 2009).

Colares et al. (2014) consideran la autogestión un servicio de alimentación propio y, responsable legalmente por los funcionarios y toda planificación, producción y distribución de las comidas, es decir, desde el reclutamiento del personal hasta la distribución a los comensales. En cuanto a la subcontratación se formaliza un contrato entre la empresa contratante y la contratada (vales, títeres, tarjetas y distribuciones de comidas), ofreciendo opciones como: comidas transportadas, administración de cocina y comedor, comidas por convenio, alimentación por convenio y cesta alimentaria.

La iniciativa privada busca el lucro financiero como razón principal de su existencia, mientras que la administración pública prima por el lucro social, cumpliendo lo previsto en las legislaciones, además de los reglamentos de cada entidad de acuerdo con Rodrigues Júnior (2012). El autor destaca que el empleo de los recursos públicos debe ser realizado de forma juiciosa y transparente. Se busca constantemente aplicar la eficiencia, eficacia y efectividad, que son respetados y seguidos en el cumplimiento de la ejecución.

Colares et al. (2014) afirma que tras la constatación de la necesidad de obtener uno o más servicios por la administración pública, deben ser obedecidos los actos licitatorios de una forma y secuencia lógica, además, los tipos de licitación varían de acuerdo con los criterios propuestos, los más utilizados: el precio más bajo, la mejor técnica y la técnica y el precio. Los sectores públicos deben obedecer a la Ley Federal n° 8.666 / 93 y, debido a la burocracia y la morosidad, dificultan el flujo de la logística de las unidades. En la ley, el Art. 2º afirma que,

Las obras, servicios, incluso de publicidad, compras, enajenaciones, concesiones, permisos y locaciones de la Administración Pública, cuando

contratadas con terceros, serán necesariamente precedidas de licitación, salvo las hipótesis previstas en esta Ley.

Según Coelho (2009), en las entidades privadas los individuos son idealizados como personas físicas en busca de la satisfacción de sus intereses particulares. En la administración pública, de acuerdo con Melo (2012), está estructurado para atender y ejercer las actividades comprendidas en la función administrativa del Estado.

Souza, Bandeira & Janissek-Muniz (2012) relatan que un servicio interrumpido o la cancelación de la entrega de un producto acarrea trastornos a la institución ya sus gestores, sea por licitación o a través de la firma de un contrato de emergencia. Una forma de disminuir las posibilidades de ocurrir en este tipo de situación es dar prioridad a la Evaluación de Proveedores, la cual permite el mejor conocimiento de éste y la búsqueda de relaciones confiables y duraderas.

En el art. 2 de la Resolución del Consejo Federal de Nutricionistas nº 380/05 una de las áreas de actuación del nutricionista es la Alimentación Colectiva, que son entendidas como los servicios de alimentación de autogestión, restaurantes comerciales y similares, hotelería marítima, servicios de buffet y de alimentos congelados, comisarías y cocinas de los establecimientos asistenciales de salud; actividades propias de la Alimentación Escolar y de la Alimentación del Trabajador, entre otros.

2.2 Evaluación de Proveedores

La evaluación de los proveedores debe alinear las metas de rendimiento del proveedor con las de la empresa, establecer qué aspectos serán evaluados y monitoreados, proporcionar feedback a los proveedores en cuanto a su desempeño. En general se evalúan los siguientes aspectos: costo, calidad, puntualidad, innovación, flexibilidad, productividad, instalaciones. Un programa de evaluación de proveedores puede realizarse a partir de la definición de los riesgos de suministro, considerados los números de fuentes calificadas disponibles, ponderada por la importancia del material para la empresa. Los factores que se pueden clasificar, podremos tener cuatro grupos: 1) Proveedores de materiales con muchas fuentes de suministro disponibles en el mercado y de baja relevancia; 2) Elementos con muchas fuentes de suministro y mucha relevancia para las operaciones de la empresa; 3) Demandas consideradas estratégicas y con riesgo de suministro en función del menor número de proveedores; 4) Demandas de riesgo debido a la escasez de proveedores, pero con baja relevancia para la empresa (PAULA y ALVES, 2016).

Según la Ferreira (2012) la selección de proveedores puede ser usada como control, ya que identifica la adecuación de éstos en relación a las necesidades de la organización para obtener proveedores confiables y que atiendan lo máximo posible a los requisitos establecidos. Viana y Alencar (2012) consideran que la actividad de selección de proveedores surge a partir de la decisión gerencial de subcontratar suministros o servicios necesarios para la operación de la empresa.

Según el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley nº 8.078 / 90), el concepto de proveedor es:

Art. 3 - Proveedor es toda persona física o jurídica, pública o privada, nacional o extranjera, así como los entes despersonalizados, que desarrollan actividades de producción, creación, construcción, transformación, importación, exportación, distribución o comercialización de productos o prestación de servicios.

Es importante que las empresas se asocien con sus proveedores, en busca de alta calidad para sus productos, además de la satisfacción de sus clientes. La calidad del proveedor y de las materias primas afectan directa e indirectamente los productos distribuidos por la empresa contratante, o sea, la capacitación y calificación de los proveedores van a interferir como la organización atendera las expectativas de los clientes. Como consecuencia, las organizaciones se han vuelto cada vez más selectivas, desarrollando nuevos criterios para la selección y evaluación y teniendo un mayor monitoreo de los proveedores (VIANA y ALENCAR, 2010).

Maximiano (2009) señala que el rendimiento de la organización es importante para todos, incluso para los proveedores. Por lo tanto, para poder satisfacer todas estas expectativas, las organizaciones necesitan ser bien administradas, para ser capaces de utilizar correctamente todos los recursos disponibles como manera de alcanzar más rápidamente sus objetivos. Para ello, Perúia, Balestrin y Verschoore (2011) garantizan que la calidad, la confianza y la reciprocidad entre proveedor-comprador son imprescindibles para inducir la acción cooperada y disminuir el foco del lucro, que aún se considera un fator primordial.

En particular, en UAN, el ritmo de trabajo es muy intenso y exhaustivo y, cuando ocurren imprevistos en la producción, como la falta o el retraso en la llegada de géneros necesarios para la confección del menú, defecto en el equipo, ausencia de trabajadores, genera insatisfacción debido la alta rotación en las tareas para garantizar la preparación de las comidas en los horarios establecidos (ARAÚJO, 2010). Es cuando entra la importancia de un proveedor confiable, que presente puntualidad en la entrega, calidad de los productos, facilidad de acceso de acuerdo con la ubicación, precio, atención, capacidad de entrega, garantía de productos, relación con el proveedor y aptitud (ABREU, SPINELLI y PINTO, 2009).

De Oliveira et al. (2011) afirma que la calidad de la materia prima suministrada es importante para la distribución de alimentos seguros desde el punto de vista nutricional y microbiológico. A pesar de la relevancia de la calidad del proveedor y de la seguridad alimentaria, en su trabajo observó una laguna en este campo de investigación.

Gran parte de los proveedores de UAN son seleccionados y sometidos a una única evaluación: el precio. Sin embargo, actualmente, otros criterios fundamentales como la calidad y puntualidad en la entrega se están considerando, además de la preocupación por la seguridad de los alimentos. En Brasil, otros nuevos criterios comenzaron a ser aplicados, y existen algunos reglamentos establecidos por los organismos responsables de la legislación alimentaria, vinculados al Ministerio de Salud o al Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento. Algunas das regulamentações são: a Portaria 1428/ 1993, a Portaria 326/ 1997, a Portaria 46/ 1997 e a RDC 275/ 2002 que firmam as exigências legais de aspectos fundamentais da segurança de alimentos (SOUZA, LEITE, COSTA, 2016).

En este aspecto se incluyen los reglamentos de Buenas Prácticas de Fabricación-BPF, el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control-APPCC y los COPs - Procedimientos Operacionales estandarizados o PPHO - Procedimiento Estándar de Higiene Operacional para establecimientos que trabajan y manipulan productos alimenticios. Por el hecho de estar reguladas y ser pasibles de las declaraciones. Souza, Leite e Costa (2016), todavía agregan que los proveedores tienen responsabilidades que deben ser asumidas para garantizar la adecuada seguridad y calidad de los alimentos. La incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos sea cual sea la causa, tiene un impacto negativo sobre la reputación de los abastecedores de las comidas.

Así se considera útil, la existencia de criterios para seleccionar y evaluar a los proveedores; en consonancia con Viana y Alencar (2010), la incorporación de una diversidad de criterios aumenta considerablemente la complejidad del proceso de selección y evaluación. Además de criterios cualitativos y cuantitativos, el proceso es conflictivo y, la aplicación de

métodos que permitan la articulación de diferentes aspectos en la evaluación de las diversas alternativas son significantes.

3 MATERIAL Y MÉTODOS

Este estudio se caracteriza cómo un estudio descriptivo, de carácter exploratorio-cualitativo. Los estudios transversales son estudios en los que la exposición a los factores o a las causas están presentes al mismo momento o a intervalo de tiempo analizado. Mientras que los estudios de carácter exploratorio-descriptivo describen plenamente eventos o hechos determinados (CAMPANA, 2010).

La investigación se llevó a cabo en el sector alimentario, específicamente comedores Universitarios, de Universidades Públicas de la región nordeste de Brasil. Se recogió dos comedores seleccionados según el tipo de gestión, es decir, uno en que la forma de administración de los servicios es la autogestión y otro la administración de lo servicio de alimentación se hace a través de una empresa subcontratada. La investigación se llevó a cabo entre septiembre y diciembre de 2015. Se consideró tales comedores universitarios, por mantener objetivos organizacionales similares, como sea de proporcionar una alimentación adecuada y saludable a los comensales, pero también por el acceso más fácil de los investigadores y gestores. Se excluyeron aquellos en los que no se consiguió la firma de los administradores en carta de autorización.

Para la obtención de los datos se utilizó tres fuentes de evidencia: observación de los investigadores, análisis de documentos y entrevistas con los nutricionistas gerentes. La observación se llevó a cabo *"in situ"*, a través de la observación de todo el proceso de producción, desde la recepción de la materia prima hasta el procesamiento y distribución de la comida, tratando de comprender las implicaciones de los proveedores en el proceso.

En cuanto a los análisis de documentos, se hizo una consulta en los registros que se utilizan para la selección, inspección y evaluación de los proveedores disponibles en el sector con la finalidad de verificar la existencia de criterios estandarizados, su forma de registro y requerimiento, entre ellos están: documentos de licitación presente en la empresa, término de referencia (TR)¹, guías de buenas prácticas, hojas de registro de recepción de materias primas, evaluación de la satisfacción de los comensales y degustación de preparaciones.

En cuanto a las entrevistas, se produjo un cuestionario estructurado organizado en cinco partes, la primera para la identificación y caracterización de los restaurantes (tipo de prestación de servicio/gestión, ubicación, responsable técnico, formación académica, producción mensual de refecciones) y los demás cuestionamientos a raíz de las etapas propuestas por Wu y Barnes (2011) que son: la formulación del problema, formulación de criterios, calificación, selección final y comunicación. Para la etapa de formulación de 1 criterios se consideraron en principio las variables, destacadas por Abreu, Spinelli y Pinto (2009): servicio; capacidad de entrega; condiciones de pago; precio; facilidad de acceso; garantía del producto; localización; cantidad mínima para la compra; entrega en los plazos, calidad del producto; relaciones con los proveedores; idoneidad y flexibilidad comercial. Se

¹Los Términos de Referencia (TR) se utiliza para las empresas como el documento de la oferta que contiene elementos capaces de proporcionar métodos y procedimiento de inspección por los nutricionistas directivos de la gestión de las universidades y del contrato; Evaluación del costo en el presupuesto detallado; tiempo de ejecución y sanciones; visita técnica a la Universidad para evaluar el equipo y las estructuras; cantidad de comida, y que deben componer el menú (Decreto N ° 5.450 / 05) (BRAZIL, 2005).

consideró la posibilidad de que otros criterios de relevancia puedan ser añadidos al estudio, conforme fuera identificada la relevancia durante el recogido de los datos.

El cuestionario fue probado previamente con los directores de dos comedores que presentan características semejantes, un establecimiento de restauración público de gestión subcontratada y otro también público que posee autogestión, con el fin de comprobar el tiempo y la adecuación de las preguntas, la observación e identificación de documentos y controles realizados en la empresa relacionados con la gestión de los proveedores. La investigación fue sometida y aprobada por el Comité de Ética en Investigación con seres humanos de la Universidad Federal de Rio Grande do Norte - Facultad de Ciencias de la Salud Trairi (FACISA) con CAAE 46090315.6.0000.5568.

Para el análisis de los datos se buscó evidenciar la relación existente de las variables estudiadas, la relevancia a ellas asignada y la frecuencia de cada variable en el proceso de selección de los proveedores de los dos comedores, desde la técnica de triangulación de datos (observación in situ, entrevista y análisis de documentos), mediante análisis de contenido de Bardin (2009) para la construcción de conocimiento no dicho o entredicho, como sugiere Marconi y Lakatos (2008).

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Caracterización general de los establecimientos de restauración

El comedor 1, es un comedor Universitario de grande porte que ofrece desayuno, almuerzo y la cena y cuenta con sistema de autogestión. Está ubicado en nordeste de Brasil y sirve cerca de 145.000 comidas mensuales. El modo de distribución es centralizado, y lo nutricionista es el responsable técnico. Para el proceso de compra y selección de proveedores se utiliza licitación por subasta electrónica (BRAZIL, 2002).

En el comedor 2 la empresa que produce la refección es una subcontratada, ofrece el desayuno, almuerzo y la cena, con un promedio de 88.000 comidas mensuales. También está ubicado en la región Nordeste y el servicio consiste en el tipo de distribución centralizada, teniendo como responsables los nutricionistas. En esto caso, el proceso de selección de proveedores se diferencia del comedor 1 pues, se va hacer primero el Contrato Administrativo de Suministro y Prestación de Servicios y estos a la vez van a seleccionar a sus proveedores. De otra parte, el proceso de selección de proveedores para empresas contratadas se desarrolla mediante términos de referencia, que además de tener en cuenta las Leyes 10.520 / 02 (BRAZIL, 1993) y 8.666 / 93 (BRAZIL, 2002) requiere Certificado de Capacidad Técnica.

Para facilitar la comprensión de la comparación de las etapas propuestas por Wu y Barnes (2011) y las etapas de cada establecimiento se dividió en las secciones pertinentes a las etapas de selección.

4.2 Formulación del problema en los comedores 1 y 2

De acuerdo con el estudio de Wu y Barnes (2011), la formulación del problema es la identificación de las necesidades, es decir, qué, cómo y quién compra los productos alimenticios que deben componer el menú.

En los dos comedores, dicho proceso de selección de proveedores sigue los pasos de Wu y Barnes (2011): preparación del menú (identificación de las necesidades) y la construcción de los documentos de licitación; criterios de selección de proveedores; calificación de los proveedores, selección final; comunicación informal.

Para la planificación del menú se utiliza la previsión de comensales de acuerdo con los meses del año anterior, así se identifican la necesidad de materia prima, es decir, la cantidad,

calidad, frecuencia de utilización, el almacenamiento y la logística de almacenamiento para estos productos. A partir de esta información, se realiza la licitación. El modelo de Licitación utilizado es el tipo de subasta electrónica, que fue establecido por la Ley N ° 10.520 / 2002 (BRAZIL, 2002) en el que la competencia a través de sesión se publica (cobertura nacional) por medio de propuestas y ofertas, en persona o por vía electrónica, sin perjuicio de las propuestas de precios más bajos, además de utilizar la Ley 8.666 / 93 (BRAZIL, 1993). Los participantes podrán hacer otras ofertas (libre concurrencia de los Proponentes), y cada producto tiene sus especificaciones.

Especificación es una descripción detallada, declarada en términos claramente comprensibles para el comprador y el vendedor. Las especificaciones deben ser breves y concisas, pero deben contener información suficiente para que no haya malentendidos (GRATERON, 1999).

Para las especificaciones se utilizan legislación y normas técnicas, entre ellas están señalase: Resolución nº 12/78 CNNPA (estándar de identidad y calidad de alimentos y bebidas) (BRAZIL, 1978) y legislaciones sanitarias vigentes, también se requiere el certificado de capacidad técnica (proporcionado por persona jurídica de derecho público o privado para comprobar que el los oferentes proporciona o ha proporcionado servicios con características compatibles de satisfacción al objeto licitado).

Por otra parte, se hace el envío de las necesidades identificadas (demanda y especificaciones) para los sectores responsables de compras, Directivos de licitación y contratos y Departamento de materiales y el patrimonio (DMP), respectivamente, de modo que se organice la licitación con todos los procedimientos.

4.3 Formulación de criterios en los comedores 1 y 2

La formulación de criterios se utiliza para la selección de proveedores, que requieren criterios estandarizados y sistematizados para definir el proveedor más cualificado de acuerdo con los requisitos (WU, BARNES; 2011).

Los criterios para seleccionar proveedores considerados de suma importancia por el administrador del comedor 1 fueron: precio, calidad, transporte, honestidad, puntualidad, responsabilidad, servicio y flexibilidad, sin orden de prioridad. El director informó que el precio es en mayor medida más importante porque en el uso de los recursos públicos es indispensable la conducta eficiente y transparente en el manejo del erario nacional por parte de quienes integran la Administración Pública. Sin embargo, para tener eficiencia, eficacia y efectividad se necesitan productos de calidad, según señala (RODRIGUES JÚNIOR, 2012).

Para el criterio calidad, el director contestó que se utilizan las leyes y las especificaciones y que eso colabora para que los productos suministrados sean de calidad (organoléptica, principalmente) lo que contribuye por lo tanto para que los proveedores cumplan con los requisitos. Con respecto al transporte se sostiene que los productos se entreguen en la temperatura adecuada, buscando la calidad desde el origen.

La honestidad del proveedor y la capacidad de cumplir y satisfacer la empresa alimentaria se consideró como idoneidad. Además de la puntualidad, en el plazo de entrega, puesto cuando sucede retraso, estos causan cambios en la planificación de menús. Se opinó que la ocurrencia de retrasos afecta a los objetivos de la organización de proporcionar una alimentación adecuada y saludable para los comensales.

En comedor 2 utiliza algunos criterios para la selección, como el precio, la calidad, condiciones de pago, puntualidad, servicio, flexibilidad, fiabilidad y relación con los proveedores. Entre estos criterios, el precio y la calidad tienen una mayor importancia. Para

los gestores del comedor 2, se consideró esenciales precios más asequibles, puesto que importa que las ganancias sean más ventajosas para la empresa. Sin embargo, relacionan el precio a la calidad, ya que necesitan proporcionar una alimentación de calidad a costo más bajo sin olvidarse del control de la materia prima desde su origen. Se observó que se utilizan en la preparación del menú diversos productos listos para el consumo, por ejemplo, mezclas para postres, condimentos y copos de patatas.

Las condiciones de pago se emplean con el fin de obtener plazos más largos (30, 60 y 90 días), lo que contribuye para que la empresa cumpla con sus obligaciones con los suministradores.

En cuanto al servicio y la flexibilidad, al igual que el comedor 1, los gestores del comedor 2 los relacionó con satisfacer las peticiones, ser flexibles y condiciones de pago.

4.4 Formulación de la calificación y selección final de los comedores 1 y 2

Según Wu y Barnes (2011), los criterios utilizados contribuyen a la calificación y selección final de los proveedores más adecuados, con el fin de promover la comunicación efectiva entre comprador y proveedor.

La calificación y selección final de los proveedores en el comedor 1, se hace en dos etapas: análisis de muestras y visitas técnicas (aplicación). Para las pruebas de muestra, los tres proveedores clasificados por el criterio precio entregan muestras del producto, envasadas identificadas con el número de la licitación para la evaluación del rendimiento y calidad. También se realizan visitas técnicas para observar *in situ* si la documentación, las informaciones, condiciones de manejo y procedimientos para el almacenamiento de la materia prima son compatibles y coherentes con los requisitos. Para ello, se utiliza la lista de verificación en consonancia con RDC nº 216/04 (BRAZIL, 2004). Cuando los proveedores son de otra localidad la prioridad de las visitas para la elaboración del informe técnico y selección son para los proveedores de productos cárnicos y lácteos.

Colaborando con ese pensamiento, Payne-Palace (2015) sostiene que la evaluación de la materia prima se debe hacer con cuidado para analizar la disponibilidad de los productos necesarios y asegurarse de que cumplan las normas de calidad de la empresa. Contri y sus colaboradores (2012) afirman que se deben analizar los resultados a través de visitas técnicas, llevadas a cabo sin previo aviso, para evaluar las condiciones de las instalaciones y procesos de fabricación y suministro.

Respecto al comedor 2 la calificación y selección final de proveedores también se hace en dos etapas: la búsqueda de proveedores que ofrezcan precios más bajos y prueba de las muestras. La empresa subcontratada posee una oficina central y las sucursales. En la oficina central, hay dos sectores que son el departamento comercial y de calidad. El departamento comercial, responsable por la compra busca proveedores de productos alimentarios disponibles en el mercado con precios más bajos, solicitando con ello una muestra del producto para ser evaluado. Posteriormente, el nutricionista evalúa la calidad de la muestra teniendo en cuenta el rendimiento y características organolépticas. Se selecciona proveedores que cumplen con tales requisitos.

4.5 Naturaleza de las negociaciones en los comedores 1 y 2

En el comedor 1 cuando en lo acto de la entrega los productos presentan alguna no conformidad o que no se ajustan a los requisitos de la organización, se hace la devolución en el momento de la entrega utilizándose un instrumento llamado término de devolución. Además, a través de llamada por teléfono o email comunicase con el proveedor para darle ciencia de que la empresa no aceptará productos con la calidad que incumplan los criterios establecidos. Sin embargo, se observó, que esta etapa es un procedimiento informal, es decir, no hay ningún

registro que formalice el procedimiento. No obstante, si la falta de conformidades es frecuente, se realizan notificaciones al departamento de compra de la Universidad para que a los proveedores que incumplen los criterios de selección se apliquen las penalidades que van desde multas financieras hasta la suspensión de la participación en el proceso de subasta.

En el comedor 2 cuando la materia prima no se ajusta a los requisitos predefinidos ocurre lo siguiente: Al igual que en comedor 1, se hace la devolución de los productos en el momento y de igual manera comunicase con el proveedor (a través de teléfono y correo electrónico) para dar ciencia que no aceptaran productos de calidad no deseable. Dependiendo de la gravedad del incumplimiento y la frecuencia de las notificaciones, se aplica penas que van desde multas financieras a la suspensión de la participación en el proceso de licitación, lo que puede dañar la imagen de la empresa. Sin embargo, en este comedor, se realiza una comunicación oficial para los Directivos de la Universidad, dando a conocer sobre los cambios en el menú. Tales ocurrencias se son frecuentes pueden generar notificaciones a la empresa subcontratada.

Se observó que en los dos comedores la comunicación de incumplimiento al proveedor se hace informalmente, mientras que en el comedor 2 para los administradores universitarios se hace un registro formal, pero no para la empresa contratada.

Es de destacar que los administradores de la universidad (comedor 2) fiscalizan todo el proceso y la eficiencia de la empresa subcontratada, exigiéndoles entre otras cosas el cumplimiento de los procedimientos y servicios. Se evalúa la calidad de la alimentación a través de hojas de registros de la satisfacción del cliente y los análisis microbiológicos mensuales, utilizando como base las resoluciones de la ANVISA RDC nº 216 (Reglamentación Técnica de Buenas Prácticas para Servicios de Alimentación) (BRAZIL, 2004) y la RDC ° 12/01 (Reglamento técnico relativo a las normas microbiológicas para alimentos) (BRAZIL, 2001).

4.6 Comparación entre los comedores bajo las etapas de WU y Barnes

Se nota en el Cuadro 1, que el número de etapas y el flujo de actividades, en los dos tipos de gestión de los servicios son semejantes y siguen lo descrito por los autores Wu y Barnes (2011), a excepción de la comunicación con los proveedores en caso de incumplimientos con la calidad de la materia prima, que se hace de manera informal.

Cuadro 1. Comparativo entre etapas propuestas por Wu y Barnes (2011) las UANs estudiadas

RU POR AUTOGESTIÓN	RU TERCERIZADO	WU Y BARNES (2011)
Necesidades de materias primas con precio y calidad exigidos	Necesidades de materias primas con precio y calidad exigidos	1. Formulación del problema
Necesidad de proveedores	Necesidad de proveedores	
Publicar la licitación y selección por menor precio	Análisis de los precios en el mercado	
Construcción de las especificaciones y pedidos de compras	Pedido de compras y Búsqueda por proveedores	
Precio, calidad, puntualidad, idoneidad, atención, flexibilidad y relación con el proveedor	Precio, calidad, condiciones de pago, puntualidad, flexibilidad, idoneidad, relación con el proveedor.	2. Formulación de criterios
Análisis de las muestras de los proveedores	Análisis de las muestras de los proveedores	3. Calificación

Visita técnica a los proveedores	Seleccionar vendedor y realizar el pedido	4. Selección final
Elección de los proveedores		
Emisión del contrato		
Devolución y contacto por correo electrónico y teléfono con el proveedor	Devolución, contacto por correo electrónico y teléfono con el proveedor y, oficio con justificación para el cliente	5. Feedback

Fuente: Elaboración propia

La etapa de formulación del problema es semejante, ya que indica la decisión de qué comprar y cómo comprar y la necesidad del comedor a través de los menús elaborados, además de subasta y de la búsqueda de proveedores disponibles en el mercado que ofrezcan precios más bajos.

Mientras que, en la etapa de formulación de los criterios para la etapa de formulación, el comedor 1 utiliza precio asequible, calidad de la materia prima, condiciones de transporte, la honestidad, puntualidad, responsabilidad, servicio y flexibilidad, sin orden de prioridad, el comedor 2 obedece el orden precio, calidad, condiciones de pago, puntualidad servicio, flexibilidad, entereza y relacionamiento con el proveedor. Merece la pena señalar que el criterio precio tiene grande relevancia para el comedor 2, probablemente debido a que el pago a la empresa subcontratada se hace por refección consumida y el contrato tiene la duración de 1 año.

Las etapas de calificación y selección final también son similares según el que recomienda los autores, puesto que el comedor 1 realiza control de muestras y visitas técnicas (diligencias), que contribuye al desarrollo de pareceres técnico y selección final del proveedor, mientras que el comedor 2 se realiza el control de muestras.

En los dos comedores la comunicación con los proveedores cuando la materia prima no se ajusta a los requisitos, es nada más la devolución del producto y a través de teléfono y correo electrónico, para informar que la Universidad no aceptará géneros de mala calidad. Por otra parte, en el comedor 2 se hace para los Directivos de la Universidad una justificativa explicando los cambios en el menú.

4.7 Comparación entre los criterios de estudios anteriores y los descritos en este estudio

Hay un gran número de estudios sobre selección de proveedores, pero en el área de alimentación, específicamente servicios de catering son pocos los estudios. Se destacan los estudios de Viana y Alencar (2012) con 56 trabajos desarrollados bajo la selección de proveedores, entre los años 1998 y 2011 y Oliveira y colaboradores (OLIVEIRA et al., 2011) que han desarrollado y puesto en marcha un método para evaluar la calidad de los alimentos perecederos de proveedores de servicios de alimentación industrial.

Abreu, Spinelli y Pinto (2009) asigna como criterio para la selección de proveedores: el servicio; capacidad de entrega; condiciones de pago; precio; facilidad de acceso; garantía del producto; ubicación; lote mínimo de compra; entrega a tiempo; la calidad del producto; relaciones con los proveedores; entereza y flexibilidad comercial.

La Tabla 1 muestra una comparación entre los criterios de los servicios de alimentación institucional estudiados con los criterios sugeridos por Abreu, Spinelli y Pinto (2009). A medida que estos autores no hicieron la definición o conceptos de los criterios, se convirtió subjetiva, sin embargo, el estudio de Faria y Vanalle (2006) hace cargo de que los criterios deben ser

definidos para la mejor decisión y que deben ser enfrentados por los proveedores interesados en el contexto de la organización.

El servicio es una ventaja competitiva de las organizaciones debido a que conquistar el cliente y satisfacer sus necesidades es importante para el éxito de la empresa (MONTEIRO, 2011). Los gerentes de ambos comedores dijeron que los proveedores deben cumplir con las necesidades de la empresa, siendo ventajoso para ambas partes.

Tabla 1. Comparativo de los criterios de selección de proveedores con Abreu, Spinelli y Pinto, 2015.

Comparativo de los criterios de selección de proveedores		
Abreu y colaboradores	UAN por autogestión	UAN tercerizada
Tratamiento	X	X
Capacidad de entrega	X	X
Condiciones de pago	-	X
Precio	X	X
Facilidad de acceso	-	X
Garantía de los productos	X	X
Ubicación	-	-
Lote mínimo de compra	X	X
Puntualidad	X	X
Relación con el proveedor	X	X
Calidad	X	X
Flexibilidad comercial	X	X
Idoneidad	X	X

Fuente: Elaboración propia (2015)

Etiqueta: (x) consideran: (-) no consideran

La capacidad de suministro se consideró tanto en los dos comedores, teniendo en cuenta que el proveedor debe tener condiciones de entregar la cantidad requerida en conformidad con las normas una vez que se planifica el menú y otros procesos con base en el suministro

Las condiciones de pago se informaron de importancia sólo por el gestor del comedor 2, ya que necesitan un plazo más extendido para la paga más debido a que compran grandes cantidades y necesitan el rendimiento financiero en todas las sucursales.

En comedor 1 el pago se produce de acuerdo con el compromiso, entonces no hay preocupación por mejores condiciones de pago. Pero se observó que debería ser un criterio considerado en todas las unidades, teniendo en cuenta que cuando hay retrasos en el pago al proveedor puede no cumplir con los requisitos y demanda, lo que afectará a los objetivos definidos.

El precio sólo se utiliza para la competencia y como una estrategia para la búsqueda de los mejores y más bajo precio, con el objetivo de beneficio económico o social, sin embargo, no debe ser el más importante para la selección de proveedores, hay que considerar los aspectos de la calidad, la relación y la puntualidad (HELMS, DIBRELL, WRIGHT, 1997). Los

gerentes de los dos comedores informaron que se hace una búsqueda por el precio más bajo, pero consideran otros criterios para la selección de proveedores, aunque en el comedor 2 el precio se consideró el criterio más importante para la selección.

Estudios reportan que la ubicación y la facilidad de acceso son criterios clave para evitar demoras o perjuicios a las organizaciones, así como la flexibilidad de los proveedores para satisfacer las peticiones para Payne-Palace (2015).

Sin embargo, en esta investigación, la ubicación geográfica y la facilidad de acceso al proveedor no fue mencionado por el administrador de la UAN 1, puesto que utiliza subasta, siguiendo el principio de la igualdad, donde todos los interesados en la licitación tienen igualdad de trato para la competencia. En el comedor 2 solo se considera la facilidad de acceso para los alimentos perecederos como frutas y vegetales, pero no hay preferencia por los proveedores locales de otros productos porque la empresa matriz compra a mayoristas en gran cantidad y distribuye con las sucursales.

La calidad y la garantía de los productos son esenciales para garantizar la seguridad alimentaria, sino que también mantiene la satisfacción del cliente, la motivación de los empleados y por lo tanto mejor productividad. Conforme dicho antes el control de calidad en el comedor 1, se hace a través de especificaciones del producto, análisis de muestras, muestras y visitas técnicas, mientras que en el comedor 2 únicamente se pide una muestra del producto. Sin embargo, ambos utilizan el concepto de satisfacer al cliente y proporcionar alimentos con calidad (SILVA, 1997).

El lote de compra mínimo es la cantidad mínima de géneros que la empresa adquiere (FARIA, VANALLE, 2006). Este factor se considera en los dos comedores. En el comedor 1 el proveedor puede acceder a las especificaciones y cantidades para la demanda de productos, a través de los documentos de licitación, mientras que en el comedor 2 el proveedor seleccionado irá suministrar de acuerdo a la necesidad (análisis también otras sucursales).

El criterio puntualidad, tratase del tiempo que lleva el proveedor para hacer la entrega de un requerimiento (MILGATE, 2001). En los dos comedores estudiados, se lleva en consideración para la mejor productividad teniendo en cuenta que errores en la entrega y daños a la materia prima ponen en peligro la consecución de los menús y la meta de la organización de proporcionar una dieta que satisfaga las necesidades de los comensales. Por lo tanto, ocurrencias durante las entregas deben ser notificados a fin de que se adopte medidas para que no se repite la no conformidad (BRAZIL, 2001).

La relación con los proveedores se consideró en los dos comedores, así mismo es una tendencia en la gestión de suministro, por involucrar la participación del proveedor en el éxito de la organización, que tiene lugar en gran parte por lo reciente énfasis en la construcción de asociaciones (CUNHA, MAGALHÃES, BONNAS, 2013). La ausencia de dichos criterios afecta a los proveedores en la comprensión de su importancia para la organización (VIEIRA, GARCIA, 2004).

En cuanto a la flexibilidad, esta ocurre cuando los proveedores son capaces de adaptarse a las necesidades y especificaciones con mayor velocidad y precisión, aportando beneficios a la organización (GIOSA, 1999). Los gestores de los comedores 1 y 2 consideran que la flexibilidad se relaciona con el atendimento a las solicitudes de servicio y ser flexible a las necesidades y condiciones de pago.

La idoneidad se relacionó con la honestidad y la fiabilidad del proveedor para realizar la entrega de acuerdo con el previsto (SILVA, 1997). En los comedores 1 e 2 se consideró como el cumplimiento de todos los requisitos por los proveedores, de manera a no buscar ventajas indebidas (EVANGELISTA, 2005).

Se observa que la mayoría de los criterios recomendados por Abreu, Spinelli y Pinto (2009) es utilizada en las dos empresas alimentarias, similar a otros estudios que consideran para la selección de proveedores los mismos criterios, como: precios por Ordoobadi (2008),

Boran et al. (2009), Ku, Chang y Ho (2010), Wang (2010), Lin, Chen y Ting (2011), Büyüközkan y Çifçi (2011), calidad para Ku, Chang y Ho (2010), Lin, Chen y Ting (2011), Büyüközkan y Çifçi (2011), fiabilidad por Ordoobadi (2008), Amin y Razmi (2009), entrega Ordoobadi (2008), Boran et al. (2009), Wang (2010), Lin, Chen y Ting (2011), Büyüközkan y Çifçi (2011), seguridad Ordoobadi (2008), Wang (2010), Lin, Chen y Ting (2011), ubicación geográfica Ku, Chang y Ho (2010), Lin, Chen y Ting (2011) y relacionamiento Ordoobadi (2008), Boran et al. (2009), Lin, Chen y Ting (2011).

A diferencia de otros estudios, se observó que el precio no es el criterio principal considerado en el comedor 1, ya que los criterios cualitativos, tales como calidad, puntualidad, relación con el proveedor e idoneidad se consideran fundamentales para la selección de proveedores. A diferencia del comedor 2 que hace hincapié en el precio como criterio principal, probablemente debido a la constante búsqueda de proveedores con precio bajo.

También se observó que las compras por licitación son ventajosas para las grandes corporaciones como es el caso de las empresas de esta investigación. Aunque posee desventaja que es rígidos requisitos, trámites y plazos de una licitación (4). En el modelo de gestión con empresa subcontratada, el proceso de gestión se ve obstaculizado por la falta de autonomía de los gerentes contratantes en algunas situaciones debido a procedimientos burocráticos y externas a la UAN, ya que las notificaciones en caso de necesidades de sanciones administrativas deben ser formalizadas de acuerdo con la Ley 8.666 / 93 (BRAZIL, 1993) estando vinculados a la ciencia y la aprobación de la autoridad máxima de administración.

Como limitación del estudio se debe considerar la cantidad de restaurantes y entrevistadores evaluados, ya que los criterios pueden ser diferentes en cada unidad; no haber evaluado y analizado como esos criterios para la selección influyen en la producción y, consecuentemente en el producto final; evaluar si los proveedores cumplen los criterios después del proceso de licitación, y el procedimiento a ser ejecutado en estos casos.

Se concluye, que el mercado actual ofrece una amplia variedad de productos y por ello es necesario tomar decisiones inteligentes para satisfacer las necesidades de las empresas que actúan en el sector alimentario por Payne-Palace (2015). Para tomar decisiones inteligentes, gestores nutricionistas también necesitan analizar los diversos criterios cualitativos para proporcionar y promover una alimentación adecuada y saludable (AAS). Haciendo hincapié en que los criterios de selección están creciendo y siendo innovados de acuerdo a las demandas del mercado, entre ellos se encuentran el tema ambiental, Alvarez (1996) señala que la preocupación por los impactos ecológicos de la producción de bienes y servicios no es sólo una cuestión ideológica, sino, moral, ética, y en especial de economía de mercado.

5 CONCLUSIÓN

Las dos unidades analizadas seguían las etapas propuestos para la selección, llegando a la conclusión dichas etapas influyen para la calidad de la materia prima ofrecida, pero los criterios para la selección son de naturaleza cualitativa y cuantitativa y por ello difícil de medir, lo que resulta en mayor complejidad de la actividad en las empresas alimentarias. Se concluye que los dos comedores estudiados, siguen los procedimientos establecidos para la selección de proveedores, sin embargo, existen varios puntos débiles en los informes de registros y su sistematización y que muchas de las decisiones se basan en la subjetividad del gerente muy presente en las decisiones relativas a la selección. Los principales criterios para la selección de proveedores de alimentos en los comedores estudiados fueron: precio, calidad, puntualidad y fiabilidad.

Aunque tuvieron destaque el precio y la calidad, que son criterios considerados tradicionales en los estudios de suministro, los criterios relacionadas con la confianza en el

provedor ha ganado importancia, de acuerdo con los métodos más modernos para el suministro de gestión en las organizaciones. No hubo diferencias significativas entre los principales criterios para la selección de proveedores en ambos los comedores, pero el énfasis y las prioridades que se presenta es diferente según el tipo de gestión. Los criterios de más grande importancia en el comedor con tipo de gestión propia fueron idoneidad, calidad y precio con énfasis en la integridad y la confianza en el proveedor, lo que se puede atribuirse a la duración del suministro por el mismo proveedor que es de 12 meses debido al procedimiento de subasta. Además, haya que referir que en el tipo de servicio autogestión, no se puede establecer todos los criterios, debido al proceso de licitación donde no se puede limitar la competencia, pasando a concretarse en grande parte, después de la contratación.

En el comedor 2 los criterios más utilizados son el precio y la calidad, condiciones de pago y puntualidad, pero con énfasis y prioridad en el precio, probablemente debido a la constante búsqueda por mayores beneficios financieros. Se distingue también la importancia de la comunicación con el proveedor acerca de cuáles son sus responsabilidades para contribuir con los procedimientos operativos en la empresa alimentaria. Las especificaciones técnicas contenidas en los avisos son los únicos parámetros que el proveedor posee y por veces son insuficientes en cuanto al desempeño deseado, así los proveedores sólo las conocen cuando es descalificado.

Está claro, por lo tanto, que se han alcanzado los objetivos de identificación de criterios de selección de proveedores para los diferentes tipos de administración. Ya que hay pocos estudios de selección de proveedores en las empresas alimentarias, se sugiere futuros estudios, su aplicabilidad y como se exigir nuevos criterios, de manera que se ajusten a los diferentes tipos de empresas alimentarias y así, contribuir a la mejora de los criterios existentes. Es importante que se realicen otros estudios, en el ámbito de las empresas de suministro de alimentación, teniendo en cuenta que una de las limitaciones del estudio, fue los escasos estudios que permitiera la comparación de los resultados. De otra parte, los resultados de esta investigación podrían servir de referencia para otras empresas alimentarias y también para estudios posteriores.

REFERÊNCIAS

ABERC. Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas. Disponível em: <http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>. Acesso em 28 de setembro de 2018.

ABRASEL. **Associação Brasileira de Bares e Restaurantes**. Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/component/content/article/7-noticias/5465-17082017-alimentacao-fora-do-lar-gera-bilhoes-de-reais.html>. Acesso em 05 de maio de 2018.

ABREU, E.S.; SPINELLI, M. G. N.; PINTO, A. M. S. **Management of Food and Nutrition Units: a way of doing**. 3 ed. São Paulo: Editora Metha; 2009.

ALVAREZ, M.S.B. **Outsourcing: partnership and quality**. Rio de Janeiro: Campus; 1996.

AMARAL, L. B. **Redução do Desperdício de Alimentos na Produção de Refeições Hospitalares**. 2008. 48f. Monografia (Gestão Pública). Faculdade do Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre/RS, 2008.

AMIN, S.H.; RAZMI, J. An integrated fuzzy model for supplier management: A case study of ISP selection and evaluation. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n.1, 2009, p.8639–8648.

ARAÚJO, E. M. G. **Análise da Organização e das Condições de Trabalho em uma Unidade de Alimentação e Nutrição em Relação ao Desempenho e à Satisfação no Trabalho**: Um Estudo de Caso. 2010. 102p. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão). Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE REFEIÇÕES COLETIVAS (ABERC). **Mercado real**. São Paulo: ABERC, 2018. Disponível em: [http:// www.aberc.com.br](http://www.aberc.com.br)> Acesso em: 06 out. de 2018.

BORAN, F.E.; GENÇ, S.; KURT, M.; AKAY, D. A multi-criteria intuitionistic fuzzy group decision making for supplier selection with TOPSIS method. **Expert Systems with Applications**, v. 36, n.1, 2009, p.11363–11368.

BRAZIL. Ministry of Health. **National Policy on Food and Nutrition** - Ordinance No. 2,715, of November 17, 2011. Brasília (DF); 2012.

BRAZIL. **Decree No. 5,420 of April 13, 2005**. Provides for the reassignment of positions in committee of the Senior Management and Advisory Group - DAS, amends Annex II to Decree No. 4,689, of May 7, 2003, art. 2 and the caput of art. 8 of Annex I and Annex II to Decree nº 5.135, of July 7, 2004, and makes other provisions. Brasília; 2005.

BRAZIL. Ministry of Health. **National Health Surveillance Agency**. Resolution - RDC nº 216, of September 15, 2004. Provides on Technical Regulation of Good Practices for Food Services. Federal Official Gazette. Brasília: MS; 2004.

BRAZIL. **Law No. 10,520 of July 17, 2002**. Establishes, within the scope of the Union, States, Federal District and Municipalities, under the terms of art. 37, item XXI, of the Federal Constitution, a form of bidding called a trading session, for the acquisition of common goods and services, and other measures. Official Journal of the Union. Brasília; 2002.

BRAZIL. Ministry of Health. **Resolution RDC ANVISA / MS n. 12 of 02 January 2001**. Technical Regulation on the Microbiological Standards for Foods. Official Gazette of the Federative Republic of Brazil. Brasília: MS; 2001.

BRAZIL. **Law No. 8,666 of June 21, 1993**. Regulates art. 37, item XXI, of the Federal Constitution, establishes rules for bids and contracts of the Public Administration and makes other provisions. Official Journal of the Union. Brasília; 1993.

BRAZIL. Ministry of Health. National Health Surveillance Agency. **Resolution - CNNPA No. 12, of July 24, 1978**. They provide for Special Technical Norms of the State of São Paulo, reviewed by CNNPA, regarding food (and beverages), for effect in all Brazilian territory. Federal Official Gazette. Brasília: MS; 1978.

BRAZIL. Ministério da Educação. **Portaria Normativa nº 39, de 12 de Dezembro de 2007**. Institui o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES, 2007.

BRAZIL. Ministério da Saúde (MS). **Política Nacional de Alimentação e Nutrição - Portaria nº 2.715, de 17 de Novembro de 2011**. Brasília (DF), 2012.

BRAZIL. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo, Brasília, DF, 20 jul. 2010.

BRAZIL. **Decreto Presidencial nº. 6.096, 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 06 out. de 2018.

BRASIL. Código de Proteção e Defesa do Consumidor. **Lei Nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990**. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências, 1990. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8078.htm>. Acesso em: 06 out. de 2018.

BÜYÜKÖZKAN, G.; ÇİFÇİ, G. A novel fuzzy multi-criteria decision framework for sustainable supplier selection with incomplete information. **Computers in Industry**, v. 62, n. 1, 2011, p.164–174.

CAMPANA, A.O.; PADOVANI, C.R.; IARIA, C.T.; FREITAS, C.B.D.; DE PAIVA, S.A.R.; HOSSNE, W.S. **Scientific research in the medical field**. 1st ed. Sao Paulo: Manole; 2001.

COELHO, R. C. **O Público e o Privado na Gestão Pública**. Brasília, 2009. 78p.

COLARES, L. G. T. et al. **Contratação de Serviços Terceirizados de Alimentação e Nutrição: Orientações Técnicas**. 1ed. Rio de Janeiro: Rubio, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS (CFN). **Código de Ética. Resolução CFN nº 380 de 9 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições, estabelece parâmetros numéricos de referência, por área de atuação, e dá outras providências. Brasília (DF), 2005.

CONTRI, P.V.; DEGIONANNI, G.C.; MATTOS, C.H.P.S. Supply Management. In: VIEIRA, M.N.C.M.; JAPUR, C.C. **Quality Management in Meal Production**. Nutrition and Metabolism Series. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012.

CUNHA, F.M.F; MAGALHÃES, M. B. H; BONNAS, D. S. Challenges of food safety management in food and nutrition units in Brazil: a review. Food Contexts - **Journal of Behavior, Culture and Society**, v.1, n.02; 2013.

DE OLIVEIRA; H. A. B. et al. Development and application of a method for quality assesment of perishable food suppliers from a food service. **Rev. Chil. Nutr.**, v. 38, n. 3, set., 2011.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M.; VIANNA, B. Evaluation of the Performance of Outsourced Companies with the Use of Multicriteria Methodology in Support of the Constructivist Decision. **Operational Research**, v.30, n.01, 2010, p. 125-152.

EVANGELISTA, J. **Food Technology**. 2 ed. São Paulo: Atheneu; 2005.

FARIA, P.O.; VANALLE, R.S. **Criteria for Selection of Suppliers: An Analysis of the Practices of Large Industrial Enterprises of the State of Espírito Santo.** XXVI National Meeting of Production Engineering. Fortaleza (CE); 2006.

FONSECA, K. Z.; SANTANA, G. R. **Practical Guide to Managing Food and Nutrition Units.** Federal University of the Recôncavo of Bahia (UFRB). Bahia: Abeu; 2012.

GARCIA, R. W. D. Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana. **Rev. Nutr.**, v.16, n.4, p. 483-492, 2003.

GIOSA, L.A. **Outsourcing: a strategic approach.** 5 ed. São Paulo: Pioneer; 1999.

GRATERON, I. R. G. **Management Audit: Use of Management Indicators in the Public Sector.** Study Book, São Paulo; 1999.

HELMS, M. M.; DIBRELL, C.; WRIGHT, P. Competitive Strategies and Business Performance: Evidence from the Adhesives and Sealants Industry. **Management Decision**, v. 35, n.09, 1997, p.689-703.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009: Análise do Consumo Alimentar Pessoal no Brasil,** Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

ISOSAKI, M.; NAKASATO, M. **Gestão de Serviço de Nutrição Hospitalar.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KU, C.; CHANG, C.; HO, H. Global supplier selection using fuzzy analytic hierarchy process and fuzzy goal programming. **Quality and Quantity**, v. 44, n. 4, 2010, p.623-640.

LIN, C.; CHEN, C.; TING, Y. An ERP model for supplier selection in electronics industry. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 1, 2011, p.1760–1765.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentals of Scientific Methodology.** 6 ed. 6 reim. São Paulo: Atlas; 2008.

MELO, A. S. **Gestão de compras públicas: um estudo de caso na Unipampa - Campus Dom Pedrito.** 2012. 97f. Monografia (Pós-Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

MELO, A.G. et al. Estrutura físico-funcional de restaurantes populares do estado do Rio de Janeiro: influência sobre as condições higiênico-sanitárias. **Revista Demetra**, v. 8, n. 2, p. 91-101, 2013.

MILGATE, M. Supply Chain Complexity and Delivery Performance: An International Exploratory Study. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, 2001, p.106-118.

MONTEIRO, E.N.R. **Quality in customer service: a case study of Paracatu Auto Parts LTDA - Paracatu / MG.** 2011. 101 p. Monografia (Bachelor of Administration) - Tecsoma College, Paracatu, Minas Gerais; 2011.

NONINO, C. B.; FERREIRA, C. N.; TANAKA, N. Y. T. Planejamento físico-funcional. In: VIEIRA, M. N. C. M.; JAPUR, C. C. (Org). **Gestão da Qualidade na Produção de Refeições**. Série Nutrição e Metabolismo. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012. p. 03-29.

OLIVEIRA, H.A.B.; ABRANCHES, M.V.; LÚCIA, C.M.D.; SANT'ANA, H.M.P.; Development and application of a method for quality assesment of perishable food suppliers from a food service. **Revista Chilena de Nutritión**, v. 30, n.3, 2011, p.331-341.

ORDOOBADI, S.M. Development of a supplier selection model using fuzzy logic. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 14, n. 1, 2008, p. 314–327.

PAYNE-PALACIO, J. **Business management in food: principles and practices**. 1 ed. Barueri, Sp: Manole; 2015.

PAULA, M.S; ALVES, A.G.C. Avaliação de fornecedores como vantagem competitiva. XXIX **Congresso Internacional de Administração**. 13 a 16/se., 2016. Natal, RN.

PERUCIA, A.; BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Coordenação das atividades produtivas na indústria brasileira de jogos eletrônicos: hierarquia, mercado ou aliança? **Revista de Produção**, v. 21, n. 1, 2011.

PROENÇA, R. P. C. **Inovação tecnológica na produção de alimentação coletiva**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2000.

PROENÇA, R. P. da C. et al. **Qualidade Nutricional e Sensorial na Produção de Refeições**. 1.ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2008.

PROENCA, R. P. da C. Alimentação e globalização: algumas reflexões. **Ciênc.Cult.**, v. 62, n. 4, p. 43-47, 2010.

RODRIGUES JÚNIOR, J.S. Use of electronic trading on public procurement. **Communication & Market Magazine/UNIGRAN**, v.1, n.1, 2012 jan.-jul, p. 52-75.

SILVA, C.P. **Responsible outsourcing: modernity and fad**. São Paulo: LTr; 1997.

SOUZA, E.C; LEITE, A.J.D.; COSTA, A.F.M. Avaliação dos fornecedores de gêneros alimentícios de um serviço de nutrição e dietética hospitalar em Maceió – AL. **Higiene Alimentar**. v.30, nº 262-263, Nov/Dez, 2016.

VIANA, J.; ALENCAR, L. H. Methodologies for selection of suppliers: a review of the literature. **Journal of Production**, v. 22, n. 04, 2012 set./dez .p. 625-636.

VIEIRA, A.; GARCIA, F.C. Knowledge Management and Management Skills: a Case Study in the Automotive Industry. **Journal of Business Administration Electronics - FGV / SP**, v. 3, n. 1, 2004.

WANG, W. A fuzzy linguistic computing approach to supplier evaluation. **Applied Mathematical Modelling**, v. 34, n. 1, 2010, p.3130-3141.

WU, C.; BARNES, D. A. literature review of decision-making models and approaches for partner selection in agile supply chains. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 17, n.04, 2011, p. 256–274.

Artigo recebido em 17/03/2018 e aceito para publicação em 20/12/2018
