



## GESTÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES NA CONSTRUTORA X NA CIDADE DE PORTO ALEGRE – RS

Jhony Pereira Moraes - jhonymoraes@hotmail.com.br  
João Manoel Motta Neto - mottajoao@gmail.com

\* Submissão em: 30/10/2017 | Aceito em: 23/06/2018

### RESUMO

Este trabalho teve por objetivo compreender o processo de gestão de desempenho de fornecedores na Construtora X localizada na cidade de Porto Alegre, RS, visando proporcionar oportunidades de melhorias no processo atual de gestão de desempenho de fornecedores da empresa. Tratou-se de um estudo de caso com bases de pesquisa exploratória exclusivamente qualitativa. Entrevistaram-se três funcionários da construtora, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade. Os resultados obtidos através das entrevistas realizadas apontaram falhas na seleção de fornecedores, na gestão de relacionamento com fornecedores e, também, na avaliação de desempenho de fornecedores, corroborando com a visão do pesquisador do estudo, apontando modelos e oportunidades de estudo relacionadas a esse tema. Conclui-se que empresa necessita reformular o processo atual de gestão de fornecedores atuando na construção de um modelo atual que contribua para o atingimento de sucesso e, também, aumente a competitividade da empresa.

**Palavras-chaves:** Gestão de desempenho de fornecedores. Fornecedores. Relacionamento com fornecedores.

### SUPPLIER PERFORMANCE MANAGEMENT IN CONSTRUCTOR X IN THE CITY OF PORTO ALEGRE - RS

#### ABSTRACT

This article aimed at the process of performance management of suppliers at Construtora X located in the city of Porto Alegre, RS, aiming at improvement opportunities in the current process of performance management of suppliers of the company. It was a case study with exclusively qualitative exploratory research bases. Three construction officials were interviewed, they being the Supply Manager, Procurement Analyst and Construction Engineer. Data were collected through in-depth interviews. The results obtained through interviews with vendor selection, supplier relationship management and supplier vendor assessment, corroborating a view of the study investigator, pointing out models and study opportunities related to this topic. It is concluded that the company needs to reformulate the current process of supplier management, acting in the construction of a current model that contributes to the success of the success, also, to increase a company's competitiveness.

**Key words:** Performance management of suppliers. Providers. Relationship with suppliers.

## 1 INTRODUÇÃO

Desenvolver uma estratégia de compras que auxilie na relação entre vendedores e compradores (suprimentos) é tido como fator crucial para atingir o sucesso na garantia de qualidade de fornecimento de produto e serviços nas companhias, conforme salientado por Bowersox (2014). Essa visão de compras eficazmente concluída vai de encontro ao simplificado método de compra por preço, que acabou gerando desgastes nas relações de parcerias, retrabalhos (quando não visualizada a qualidade dos produtos) e aumento dos custos (uma vez que produtos ou serviços tendem a serem executados novamente).

O setor de compras, quando atua em forma de parcerias com os fornecedores, tende a garantir uma qualidade de materiais, componentes, insumos e serviços padrão, solicitando, assim, uma relação de comprometimento entre os setores e processo envolvidos. Esse compromisso gera uma melhora em efetividade na gestão de compras e, por consequência, uma melhora na entrega do produto ou serviço final (BORWERSOX, 2014).

Estratégias que visam a melhor opção de compras para uma organização remetem a análises de buscas, previsão, identificação, seleção e desenvolvimento de fornecedores capazes de atingir os requisitos de qualidade e que não comprometam os custos de orçamentos que a cadeia de suprimentos dispõe. Análises mostram que dos anos 80 até os dias atuais as principais fontes de fornecimento galgaram um caminho sempre em busca da redução de custo com garantia de qualidade, sendo que as fontes de insumos, que se concentravam principalmente nos Estados Unidos, passando para o México nos anos 80, seguiram para o lado oriental do planeta, em países como Taiwan, Cingapura e, hoje, se concentram na populosa China (SIMCHI-LEVI, 2010).

Portanto, este trabalho teve por objetivo compreender o processo de gestão de desempenho de fornecedores da Construtora X na cidade de Porto Alegre, RS, visando proporcionar oportunidades de melhorias no processo atual de gestão de desempenho de fornecedores da empresa. A natureza da pesquisa é qualitativa, do tipo exploratória caracterizando-se como um estudo caso. Entrevistaram-se três funcionários da construtora, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras, por meio de entrevistas em profundida.

O trabalho está organizado da seguinte forma: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados, discussões, e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS (*SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*)

Com a evolução tecnológica, que se intensifica a partir dos anos 90, diversas modificações se fizeram necessárias na busca do atendimento das demandas dos clientes. Os modais de solicitação e de entrega de produtos e serviços acompanham essas evoluções e, gerenciar todo o processo, passou a ser muito mais estratégico e visionário do que jamais foi. A era da informação ou digitalização é o grande marco que define a importância do conhecimento das cadeias de suprimentos (BOWERSOX, 2014; CORRÊA, 2014; CRISTOPHER, 2007; BALLOU, 2006).

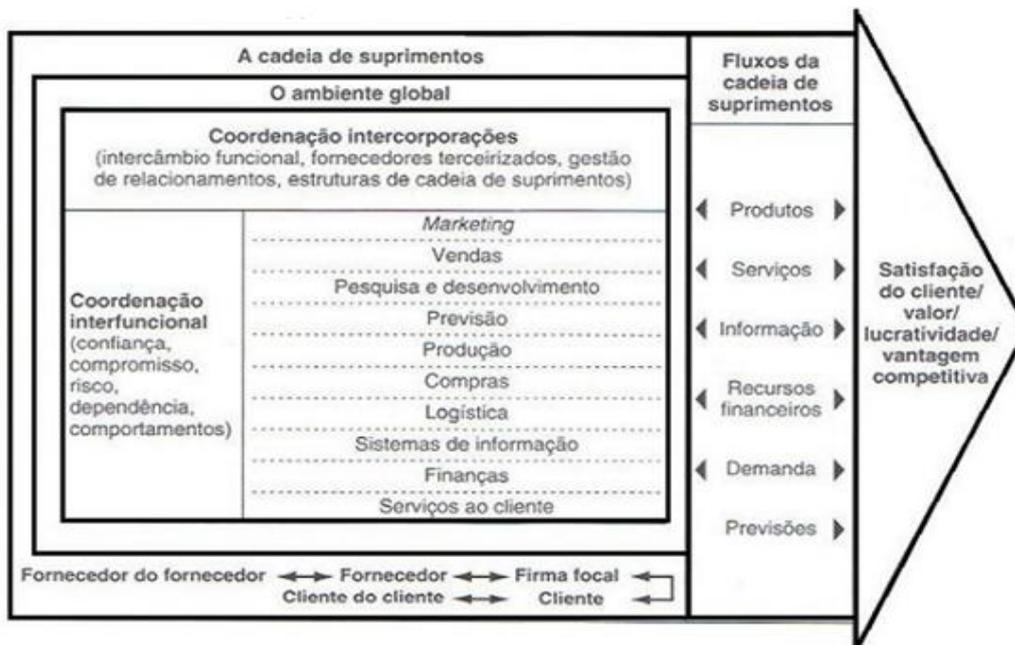
Para Bowersox (2014), o gerenciamento da cadeia de suprimentos existe da correlação entre as companhias que, através de planejamentos estratégicos, atuam em conjunto visando impulsionar e melhorar a eficiência mercadológica. Ballou (2006) define o gerenciamento da cadeia de suprimentos como a orientação estratégica das corporações, tendo a finalidade de capacitá-las a atingir seus objetivos em matéria de lucratividade, crescimento e participação de mercado. Nesse processo definem-se as projeções futuras, criam-se e desenham planos que são, geralmente, o ponto no qual estão as maiores preocupações das gerências.

Corrêa (2014) traz a gestão da cadeia de suprimentos como o fator principal de trabalho na busca de melhores condições para sobressair-se em relação a concorrência. Grandes empresas, geralmente, dispõem de fornecedores em comum e também de clientes em comum, e a relação estratégica montada e cultivada entre as cadeias de suprimentos existentes são, hoje, o ponto de maior vulnerabilidade empresarial.

Complementando Ballou (2006), Cooper, Lambert e Pagh (1997) afirmam que *supply chain* tem a responsabilidade de administrar todas as integrações das funções da companhia, seus processos, e a relação existente dessas ações com as empresas envolvidas. Quando o olhar é mais abrangente, a figura 1 proposta por Ballou (2006) traz consigo a ideia de ambiente global (definindo as interações das companhias) e dividindo-as em duas partes:

- Coordenação de intercorporações – mais focada na gestão existente entre as relações que as empresas promovem no ambiente, passando pela troca de funções, relações com fornecedores terceirizados e pelas estruturas das cadeias de suprimentos;
- Coordenação interfuncional – compete a gestão dos compromissos dos colaboradores para com as empresas, destacando valores intrínsecos como a confiança, compromisso, riscos existentes nos negócios e relações, a dependência e os comportamentos decorrentes dessas situações.

Figura 1 - Estrutura de *Supply Chain*



Fonte: BALLOU (2006).

Ballou (2006) define que o fluxo da cadeia de suprimentos faz uma constante troca de informações com os clientes finais, desde seus pontos primários até os finais. Essa integração entre clientes e empresa garante o entendimento das necessidades mercadológicas, observando e atuando em melhorias que atinjam a satisfação dos clientes, suas expectativas, seus valores para atuar buscando encontrar as vantagens competitivas e lucratividade para a empresa.

Nesse sentido, apresentam-se, brevemente, os processos e atividades específicos da cadeia de suprimentos, articulando os elementos destacados nas estruturas de supply chain propostas por Ballou (2006) e Martins (2015).

Corrêa (2014) afirma que a boa gestão da cadeia de suprimentos começa pela boa gestão das demandas existentes e, para se obter um bom resultado gerindo esse processo é preciso analisar e aplicar ações de redução ou correção na variabilidade da demanda, ou seja, a quantidade de vezes que uma demanda é modificada dentro de um mesmo ciclo. A gestão da demanda deve atuar para minimizar os impactos que ocorrem e provisionar um melhor plano produtivo para evitar grandes retrabalhos (CORRÊA, 2014).

O setor de compras é responsável por abastecer a produção com insumos que se façam necessários para atender as demandas do mercado. Baily (2000) traz o conceito de compras como sendo o papel das organizações em solicitar ao mercado de fornecedores os *inputs* de bens e de

serviços pelos quais as atividades das empresas funcionarão. Heinritz e Farrell (1983) definem compras como uma atividade de cunho administrativo, participante do processo inicial (escolha dos materiais adequados a produção), passando pelas entradas em máquinas (processo produtivo), indo para os estoques de produtos acabados até a chegada ao cliente final.

Bowersox (2014) divide o papel de compras em dois momentos. O primeiro anterior à concepção da gestão da cadeia de suprimentos como papel estratégico dentro das organizações, no qual o papel de compras era definido como obtenção de um recurso de fornecedores, com o menor custo possível, entregue ao setor de produção ou execução de serviço. Com a utilização moderna e estratégica da gestão de suprimentos, o setor de compras passou a ter o papel, talvez um dos mais importantes dentro das organizações, de criar, manter e aperfeiçoar o relacionamento entre fornecedores, setores produtivos e equipes de vendas, sendo, assim, o elo de maior contato dentro das empresas.

Estoque é definido como a quantidade numérica, ou seja, a quantificação dos insumos, materiais ou qualquer outro recurso utilizado em uma empresa. Quando se estabelece um conjunto de práticas, políticas ou regulamentos que regem a administração desses itens temos um sistema de estoque que, em prática, direciona o estoque em termos de níveis de estocagem, tempos de reposições, melhores maneiras de armazenagem, tamanhos, pesos, entre outras variáveis (DAVIS, 2001). Todos os itens são estocados em função de suas necessidades, havendo assim duas frentes básicas de definição de demanda de estoques: demandas dependente e independente (STEVENSON, 2001). 1) Demanda dependente: é a demanda que é passível de programação interna, ou seja, quando o número de determinado item a ser produzido está diretamente ligado a necessidade de produção de outro. 2) Demanda independente: é a demanda que independe, diretamente, da programação interna, ou seja, é a demanda solicitada pelo mercado.

De acordo com Slack (2009) a Administração da Produção é o centro de criação e desenvolvimento de produtos e serviços que são ofertados a todas as populações, atendendo o conjunto de necessidades dos seres humanos, tais como vestuário, alimentação, livros, tecnologia. Moreira (2001, p. 02) corrobora afirmando que “de uma forma geral, a Administração da Produção e Operações diz respeito àquelas atividades orientadas para a produção de um bem físico ou à prestação de serviços”. O objetivo das organizações, nesse contexto, é gerenciar a criação e melhoria dos produtos combinando com a redução dos custos dos processos e do tempo de entrega, visando a maior qualidade dos produtos produzidos (SLACK, 2009).

Em relação à Logística, Ballou (2010) considera que o conceito de logística é administrar o conjunto de atividades relacionadas ao fluxo de operações das empresas, seja esse fluxo interno, quando existir movimentações ou estocagem de materiais ou serviços entre os processos decorrentes na empresa; ou externos, quando envolve a ligação entre fornecedores de insumos ou entrega final aos clientes. Christopher (2007) diz que a logística é essencial para orientação dos planos produtivos, sendo, muitas vezes, o fator de principal atuação dos gerentes de cadeias de suprimentos que atuam na busca de coordenação de processos para atingir vantagens competitivas. Complementando, Corrêa (2014) afirma que as atividades de gestão logística tipicamente incluem gestão de transportes de insumos e produtos, gestão de frota, armazenagem e manuseio de materiais, atendimento de pedidos, projeto da cadeia de instalações, gestão de estoques, planejamento de suprimento/demanda e gestão de provedores de serviços logísticos.

Por fim, temos os fornecedores, ponto-chave deste trabalho. Stevenson (2001) diz que o fornecedor constitui um papel vital dentro da cadeia de suprimentos. Segundo ele, o fornecimento de peças ou serviços, dentro dos padrões previamente especificados, levarão ao melhor atendimento produtivo e, por consequência, melhor avaliação na satisfação do atendimento do cliente final. Arnold (2012) entende que para um fornecedor ser considerado bom ele precisa deter tecnologia capaz de atender os requisitos de qualidade exigidos, com capacidade suficiente para cumprir as demandas solicitadas e, ao mesmo tempo, vender produtos com preços competitivos sem causar impactos na saúde financeira da empresa, ou seja, tenha capacidade de gerar lucros. Diante disso, Viana (2002) reforça que todo fornecedor deve ser previamente selecionado antes do fornecimento de materiais ou serviços, ou seja, a gestão de fornecedores começa na definição de critérios e processos para sua seleção.

Stevenson (2001) complementa essa ideia condicionando o bom relacionamento entre empresas e fornecedores com a escolha dos mesmos, trazendo a importância de avaliar as fontes de suprimentos, avaliando, principalmente, os seguintes aspectos: preço, qualidade, serviços, localização, flexibilidade e reputação.

## **2.2 GESTÃO DO RELACIONAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES**

Participar de uma cadeia de suprimentos exige uma relação próxima entre fornecedores e clientes (empresa), muito disso em função do negócio exigir um envolvimento mútuo e tido,

idealmente, como relações de parceria. Nesse sentido, é fundamental aprofundar questões relacionadas à gestão do relacionamento com os fornecedores.

Bowersox (2014) indica que o modelo de relacionamento impactará diretamente nos resultados de fornecimento de bens e serviços. Para Mentzer (2000), o atingimento do sucesso empresarial está diretamente ligado ao fato de gerir os bons relacionamentos entre empresas, isso significa, investir em parcerias. Já Harland (1996), contribui com esse pensamento afirmando que a existência do interesse comum no negócio, no qual o comprador precisa de um insumo de confiança, e o fornecedor precisa da oportunidade de venda, faz com que a relação seja benéfica para ambos os lados.

Existem dois modelos de estabelecimento de parcerias. O primeiro é o Modelo de Satisfação Geral, proposto por Mohr e Spekman (1994), que se baseia em resultados de uma pesquisa realizada em uma cadeia de produção de computadores. O modelo proposto pelos autores indica que o estabelecimento de parcerias está ligado ao atingimento dos seguintes aspectos: comunicação efetiva, coordenação de processos, confiabilidade e gestão de conflitos. Segundo Mohr e Spekman (1994) é preciso entender que as relações são decorrentes de alguns aspectos que levam ao sucesso na parceria, ou satisfação geral, como proposto na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de Satisfação Geral



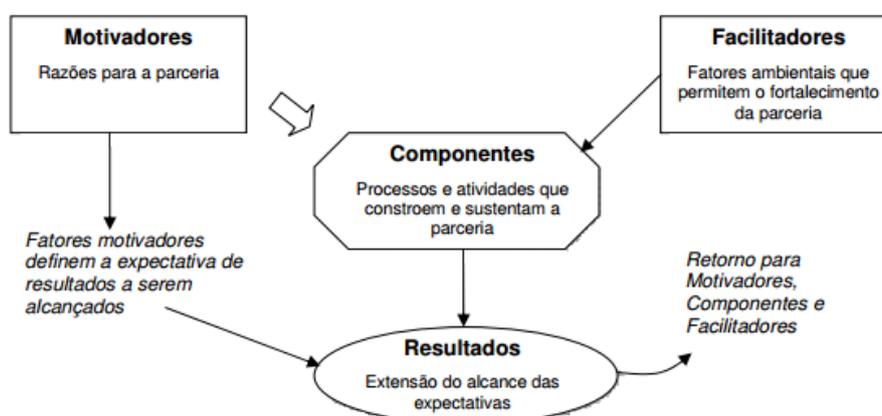
Fonte: MOHR e SPEKMAN (1994).

O segundo modelo é o Modelo de Resultados de Parcerias, proposto por Lambert (2008). Esse modelo caracteriza a construção de parcerias baseado em análises relativas à motivação, à facilidade em estabelecer a parceria, os componentes dessa relação e os possíveis resultados, como retratado na Figura 3.

Um pouco diferente do primeiro modelo, Figura 2, pode-se verificar (figura 3) a existência de duas grandes posições (motivadores e facilitadores) que atuam para consolidar os processos e atividades que constroem e sustentam a parceria, na Figura 3, denominada Componentes.

Ambas as estruturas refletem a importância existente em manter um relacionamento saudável com os fornecedores existentes dentro da cadeia de suprimentos com o objetivo final de alcançar os resultados que foram delineados, independentemente de serem chamados de resultados ou sucesso.

Figura 3 - Modelo de Resultado de Parcerias



Fonte: LAMBERT (2008).

Em relação à Avaliação de Desempenho de Fornecedores, Marinho (2001) indica que as empresas devem realizar coleta de dados a fim de criar uma base de avaliação que possa ser utilizada na medição de desempenho dos fornecedores. Ballou (2006) complementa essa ideia, afirmando que o processo de avaliação de desempenho de fornecedores é elemento fundamental dentro de *supply chain* uma vez que os insumos ou serviços dispostos por eles afetam toda a produção em si, por isso, qualificar os fornecedores é fator estratégico. Nesse sentido, Slack (2009) afirma que por ser um processo estratégico, a avaliação dos fornecedores poderá ser determinante para a reação às mudanças internas e externas que possam surgir. Marinho (2001) e Slack (2009) indicam alguns critérios que devem ser levados em consideração durante o processo de avaliação: qualidade, pontualidade, documentação, quantidade, rapidez, flexibilidade, custo e confiabilidade.

Deve existir uma constante e sistemática forma de avaliação de desempenho do fornecimento de insumos e serviços (VIANA, 2002). Seguindo essa ideia, o autor propõe que existem quatro diretrizes para avaliação de fornecedores, são elas, desempenho comercial, cumprimento de prazos de entrega, qualidade do produto e desempenho do produto ou serviço.

Quadro 1- Atribuições de Desempenho de Fornecedores

CRITÉRIO	FUNÇÃO	APLICAÇÃO
<b>Desempenho Comercial</b>	Avaliar o fornecedor em relação as coletas de preços e cumprimento das condições contratuais.	Em preços – número de vezes em que o fornecedor responde positivamente a solicitação de cotação; Em contratos – observação quanto a condições de pagamento, reajustes de preços, ética comercial.
<b>Prazo de Entrega</b>	Avaliar o fornecedor em relação aos prazos estabelecidos para entrega de materiais ou serviços.	Cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos e atendimento as urgências que possam existir.
<b>Qualidade do Produto</b>	Avaliar a qualidade exercida em relação aos materiais e serviços.	Avaliação da quantidade de materiais devolvidos por falta de qualidade ou de pagamento trancados em função de serviços mal executados.
<b>Desempenho de Produto ou Serviço</b>	Avaliação relacionada aos produtos e serviços oferecidos pelos fornecedores.	O fornecedor é avaliado em decorrência de desempenho insatisfatório podendo ser exercido sobre ele uma suspensão temporária ou até exclusão do quadro de fornecimento.

Fonte: Adaptado de Viana (2012).

Baily (2000) indica que independentemente dos critérios escolhidos para a realização do processo de avaliação de desempenho de fornecedores, o time de compras deverá atuar como membro direto desse processo, pois se entende que é o setor de maior responsabilidade dentro dessa relação.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia desse estudo é definida como um estudo de caso com bases de pesquisa exploratória exclusivamente qualitativa. Gil (2010) explica que o estudo de caso é definido como um estudo realizado em um grupo ou organização na busca de definição de um contexto. Yin (2001) ressalta a importância de estudar o contexto real e utilizar processos analíticos que ajudem a explorar as evidências.

Segundo Berverian (2007) a pesquisa exploratória é entendida como uma pesquisa que auxilia futuras pesquisas através da formulação de hipóteses. Malhotra (2009) diz que a pesquisa exploratória utiliza de grandes amostras probabilísticas e tem como características a versatilidade e a flexibilidade. Aplicou-se neste estudo a abordagem qualitativa, que para Roesch (2009) traz um melhor entendimento e visão do contexto a ser estudado, bem como uma melhor condição de avaliação na busca de melhoria a planos e programas. A autora ainda traz a avaliação formativa, definida como um tipo de processo que analisa o contexto atual de uma situação e/ou problema a ser estudado e propõe melhorias a serem realizadas, assim, a avaliação formativa vai ao encontro do propósito principal desse estudo que é melhorar uma situação existente.

Entrevistou-se três funcionários da Construtora X, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras. Os dados foram coletados por entrevista em profundida, que de acordo com Roesch (2009) é uma técnica necessária para a realização da pesquisa qualitativa, pois busca compreender o real significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos não estruturados pelo pesquisador, utilizando de perguntas abertas que servem para que o entrevistador possa partilhar da visão exposta pelo entrevistado.

#### 4. RESULTADOS

Ao analisar a estrutura do time de suprimentos, percebeu-se que o primeiro ponto analisado dentro do contexto de gestão de desempenho de fornecedores é a seleção/recrutamento das empresas que farão parte do quadro de fornecimento. A Construtora X conta com 14.887 fornecedores cadastrados atualmente e no ano de 2015 foram registradas utilização de 772 empresas, isso demonstra a utilização de 5,2% de todo o quadro de fornecedores.

Ao analisar o problema da má seleção de fornecedores na Construtora X, destacam-se alguns pontos: 1) Falta de critérios pré-estabelecidos de seleção/entrada de fornecedores no quadro de fornecimento. 2) Decisão de fornecedores, e 3) Definição formal dos passos a serem seguidos.

A falta de critérios é compartilhada pelos colaboradores do time de suprimentos da construtora, fundamentando-se teoricamente em Stevenson (2001) ao afirmar que o processo de seleção de fornecedores é fator chave para a preservação de vantagens competitivas. Na Construtora X essa lacuna resulta na poluição do sistema e dificulta a busca por fornecedores, fazendo com que, em alguns casos, a emissão dos pedidos de compras demore um pouco mais. O gerente de suprimentos fez o seguinte comentário quando questionado sobre qual a sua visão em relação ao processo de seleção de fornecedores: “A minha avaliação é ruim. Por diversas dificuldades desde o cadastramento do fornecedor até os pré-requisitos para que isso aconteça, então o que começa já um pouco torto pra mim a tendência é que não de muito certo” (ENTREVISTADO 01 - GESTOR DE SUPRIMENTOS).

Quanto à decisão de fornecedores, o processo envolve aspectos subjetivos do responsável de compras, indo além da esfera técnica. A falta de definição em situações quando fornecedores equivalem todos os critérios básicos de compras (preço, prazo e qualidade), o comprador geralmente opta pelo fornecedor em que haja maior contato, contribuindo para a má distribuição das compras. Segundo Slack (2009) a decisão por fornecedor A, B ou C deve ser feita utilizando-se critérios técnicos como a situação financeira dos fornecedores, por exemplo. Arnold (2012)

complementa essa posição ao citar a possibilidade de assistência técnica, entre outros critérios, como um ponto de definição na hora da compra para evitar que o fornecimento seja baseado apenas em sentimentos.

A falta de uma definição formal dos passos a serem seguidos para a definição da posição a qual o fornecedor pertence dentro da Construtora X desperta dúvidas quanto a sua classificação e demonstra que os compradores não conseguem utilizar alguma ferramenta ou método para definir esse processo. Embora o Gestor de Suprimentos afirme utilizar determinado parâmetro para a classificação dos fornecedores, o comprador salienta desconhecer o processo de classificação de fornecedores que os posicionassem em fornecedores de mercado ou fornecedores estratégicos: “Não, na Construtora X não conheço esse processo não” (ENTREVISTADO 02 - COMPRADOR DE SUPRIMENTOS).

A mesma pergunta, ao ser direcionada ao engenheiro de obras, com o intuito de identificar se é perceptível essa posição, corrobora com a percepção dos compradores: “Sei que existem fornecedores estratégicos, mas não consigo identificar como a Construtora X define isso, sei que fazem, mas me parece mais um sentimento do que uma metodologia” (ENTREVISTADO 03 - ENGENHEIRO DE OBRA).

Portanto, mesmo que o Gestor de Suprimentos conceba a utilização de método específico para classificação mercadológica dos fornecedores, o mesmo não se reflete nas práticas e no conhecimento dos colaboradores que atuam no processo direto das compras, deixando evidente a necessidade de alinhamento do procedimento na empresa.

A gestão/relacionamento com os fornecedores da empresa também carece de necessidades. Como informado pelo Gestor de Suprimentos, a existência de algum procedimento que delineasse o entendimento da boa prática de relacionamento com os fornecedores “não é algo que tu tenha escrito num procedimento e que tu mande o cara lê e começar a trabalhar daquela forma, ele pega na base qual a importância do fornecedor, numa matriz e dali ele começa a trabalhar conforme” (ENTREVISTADO 01 - GESTOR DE SUPRIMENTOS).

Dessa forma, podem-se perceber três pontos de atenção: 1) Falta de modelo de relacionamento. 2) Indefinição dos atributos de parceria, e 3) Gestão de conflitos.

O ponto 1 demonstra a falta de um método de relacionamento existente, afirmada pelo Gestor de Suprimentos sobre a existência de algum modelo que servisse para essa questão: “não existe uma folha que te diga isso ou um processo ou alguma coisa, existe sim um trabalho que é muito mais difícil que criar um processo, muito mais difícil que criar um procedimento, que é no

dia a dia vender os ideais que tu acredita” (ENTREVISTADO 01 - GESTOR DE SUPRIMENTOS). Bowersox (2014) faz um contraponto ao afirmar que é sim necessário um modelo estruturado para que o time possa seguir de modelo e, indo além, ao indicar que a escolha desse modelo impacta diretamente nos resultados e, sem ter um modelo a ser seguido, os compradores não sabem como agir.

O ponto 2 é resultado da falta de elaboração de critérios. Enquanto o comprador entende que os parceiros são definidos por manutenção de preços e falta de apresentação de problemas, o Gestor de Suprimentos entende que os parceiros são aqueles que atendem as urgências da empresa. Criando dois pontos de visão, não sendo possível definir qual o correto, enquanto a literatura revisada aponta que o sucesso empresarial está diretamente ligado à gestão dos relacionamentos entre empresas, logo, uma estrutura padrão nesse quesito influenciaria na obtenção de resultados similares. Mohr e Spekman (1994) sugerem que os atributos básicos de definição de parcerias são: comportamento, confiança, cooperação e interdependência.

Já o ponto 3, gestão de conflitos, os sentimentos e experiências de cada comprador são mais evidenciados. Por não haver um procedimento padrão para tratar assuntos de conflitos, embora todos concordem em ouvir as partes envolvidas, cada um atua de uma maneira: ora por ligações, ora por reuniões. Em casos mais graves o Gestor de Suprimentos diz “na maioria dos graves problemas é envolvido o jurídico, por mais que a postura seja proativa, de resolução, a gente envolve o jurídico para que depois de solucionado a gente tenha certeza de que foi solucionado” (ENTREVISTADO 01 - GESTOR DE SUPRIMENTOS). Reforça-se a necessidade de elaboração de uma metodologia capaz de auxiliar a gestão/relacionamento com os fornecedores da construtora.

A última análise deste estudo trata da avaliação de desempenho de fornecedores. Há quatro grandes problemas em relação à avaliação: 1) Falta de conhecimento do processo. 2) Falta de conhecimento dos critérios ou dados que são coletados durante o processo de avaliação de desempenho. 3) Modelo desatualizado de avaliação. 4) Falta de uma ferramenta funcional de análise

Quanto à falta de conhecimento do processo, o comprador, quando questionado sobre o conhecimento do processo de avaliação de desempenho de fornecedores, responde: “Acho que não tem. Acho que tem, mas na verdade assim, é feito pelo pessoal da Qualidade o processo” (ENTREVISTADO 02 COMPRADOR DE SUPRIMENTOS). Contudo essa informação contrapõe o conhecimento do gestor de suprimentos que durante a entrevista descreveu o processo detalhadamente. Segundo o Gestor de Suprimentos (2016):

A avaliação de desempenho da Construtora X ela começa com os clientes internos ou com os stakeholders, ou seja, com os engenheiros de obra que são os que lidam com os fornecedores contratados pelo Suprimentos no dia a dia, então eles tem uma avaliação de todos os fornecedores que estão nas obras deles, eles podem dar notas 7,5 ou 2,5. Onde 2,5 é ele não estar satisfeito e que este fornecedor precisa de atenção de suprimentos e, 7,5 seria uma nota máxima dizendo que o fornecedor atende a expectativa da obra, todos os fornecedores, toda essa avaliação que é feita mensalmente nas obras é enviada para o setor de qualidade, o setor de qualidade contata o gerente de suprimentos, para que o suprimentos se posicione quais são as ações que vão ser tomadas principalmente com os fornecedores que ficaram abaixo da expectativa, o suprimento faz as ações devidas com cada fornecedor ou se entende que não se deve tomar atitude naquele momento, dá o retorno também para os clientes interno dizendo que por motivos alheios aquela notas não será tomada nenhuma definição naquele mês estrategicamente para a empresa. E frente a todos os outros, ai falando dos que estão com problemas, começa o processo com ata de reuniões na obra, depois de atas de reuniões na obra vem avaliação que mais confirma o que já está acontecendo na obra, os suprimento tem a ata de alinhamento com o suprimentos, começa a primeira notificação, daí a notificação extrajudicial quando o caso já começa a sair um pouco do bom senso e da conversa, daí tem a segunda notificação extrajudicial e a terceira notificação extrajudicial a gente leva isso para ao diretor para exclusão do fornecedor ou não.

Em relação à falta de conhecimento dos critérios ou dados que são coletados durante o processo de avaliação de desempenho, o Gestor de Suprimentos não soube afirmar quais eram todos os critérios analisados durante esse processo. A resposta dada para a questão é “Atendimento ao prazo, qualidade do produto entregue, tem mais dois itens que não estou me lembrando de cabeça” (ENTREVISTADO 01 - GESTOR DE SUPRIMENTOS). Essa mesma pergunta sobre os critérios de avaliação de desempenho de fornecedores quando direcionada ao Engenheiro de Obras, que é o responsável direto pelas avaliações, foi respondida assim: “atende o prazo, qualidade e segurança ele tá atendendo os requisitos” (ENTREVISTADO 03 - ENGENHEIRO DE OBRA).

Sobre a desatualização do modelo de avaliação, os três entrevistados foram unânimes ao responderem que o modelo atual não é funcional. Quando questionado sobre a possibilidade de criar um novo modelo de avaliação, o Gestor de Suprimentos (2016) responde:

Eu te confesso que não cheguei a filosofar muito e a pensar sobre diferentes processos de avaliação, até porque a Construtora X hoje está com processo único pra todos os fornecedores, onde por diversos problemas de comunicação e de alinhamento do que deve ser avaliado ou não, ele não é tão eficaz como poderia ser, ele traz algum fruto, mas eu acho que a gente tem muito mais caldo pra tirar desse processo de avaliação de fornecedores. Se deveria ser diferente: Se eu tivesse que te responder de pronto agora, no mundo ideal, eu te diria que sim.

O processo se mostra falho, pois na perspectiva do Gestor de Suprimentos “o que começa já um pouco torto, pra mim, a tendência é que não dê muito certo” (ENTREVISTADO 01 - GESTOR DE SUPRIMENTOS). O Engenheiro de Obras, ao ser questionado sobre os resultados da avaliação de desempenho de fornecedores afirmou: “Eu acredito que, o que a gente faz não é utilizado” (ENTREVISTADO 03 - ENGENHEIRO DE OBRA). O comprador segue uma mesma linha de

raciocínio ao dizer: “É eu sabia que tinha, mas sei que não nos envolvem muito nessa questão né, na avaliação de fornecedores” (ENTREVISTADO 02 - COMPRADOR DE SUPRIMENTOS). Na visão de Baily (2000) o time de suprimentos deve atuar no processo de avaliação de desempenho de fornecedores, não importando os critérios escolhidos para realizar essa avaliação.

#### 4.1 PROPOSTAS DE MELHORIAS

As propostas de melhorias são apresentadas após a percepção da situação atual. Primeiramente, apresenta-se as propostas de melhoria relacionadas à seleção de fornecedores no curto prazo (Quadro 2), e após, no longo prazo (Quadro 3).

**Quadro 2: Seleção de fornecedores em curto prazo**

CURTO PRAZO	
Requisito	Justificativa
Flexibilidade	Fornecimentos de curto prazo, geralmente, são ligados a fornecedores de mercado (considerados de fácil acesso e troca em caso de rotineiras dificuldades) então, ter flexibilidade é fundamental, pois, com isso, o comprador poderá confiar que, caso um problema apareça relacionado a má qualidade de algum produto o fornecedor rapidamente o trocará ou em caso de solicitações urgentes (como aumento de pedido, substituição de produtos entre outros) o fornecedor terá condições de responder a tempo, evitando aumento de custos.
Custo total	Não adianta um fornecedor oferecer um produto de fácil aquisição a preços absurdos. Uma vez que aquisição é entendida como fácil, que existe flexibilidade na troca, caso se faça necessária, e que a qualidade apresentada por concorrentes do seguimento se equivalham o preço pode ser considerado o diferencial, acima de tudo para fornecimentos de curto prazo.
Capacidade	Entende-se capacidade produtiva como possibilidade de atender as os volumes que são demandados em compras. Assim, os compradores podem ter certeza que a empresa é capaz de suprir as necessidades que surgem durante o processo de produção.
Localização	O custo com transporte faz, muitas vezes, o valor do produto de mercado elevar, com isso, inviabiliza a compra, mesmo atendendo outros requisitos. Por isso a importância de buscar fornecedores que atuem na região.
Qualidade	Por mais fácil que seja encontrar um produto ou ter a flexibilidade do fornecedor em realizar a reposição, caso defeitos sejam apresentados, nenhum comprador espera que acionar o vendedor para trocas rotineiras relacionadas à má qualidade dos produtos.

Fonte: os autores (2016).

**Quadro 3: Seleção de fornecedores em longo prazo**

LONGO PRAZO	
Requisito	Justificativa
Negociação	Todo negócio começa na negociação e, os fornecedores, para serem considerados de longo prazo, devem apresentar características ligadas a boa negociação.
Capacidade Financeira	O comprador precisa de garantias antes de realizar a inserção de um novo fornecedor que assumirá posições de longo prazo de fornecimento. Somente após apresentação de garantias a entrada do novo fornecedor deve ser liberada dentro do quadro de fornecimento.
Reputação	A reputação de uma empresa perante outros clientes é extremamente fundamental quando se tratar de um fornecimento em longo prazo ou estratégico. O histórico de um fornecedor pode apontar virtudes que estão de acordo com os pensamentos da empresa compradora, também, diz muito sobre condições técnicas e gerenciais existentes lá.
Capacidade tecnológica	A capacidade tecnológica não está ligada apenas em atender os requisitos de qualidade mínimos exigidos, mas, também, em atender as novas demandas existentes do mercado. As empresas que conseguem demonstrar evolução tecnológica são passíveis de formação de parcerias de longo prazo ou estratégicas.

Fonte: os autores (2016).

O alcance do sucesso em relações de negócios está ligado ao relacionamento existente entre as empresas (MENTZER, 2000). Com essa ideia é possível perceber a importância de investir na gestão de relacionamento. Bowersox (2014) sugere a criação de um modelo de relacionamento, afirmando, inclusive, que esse modelo impactará nas respostas de fornecimento, sejam elas de bens materiais ou de serviços. O Quadro 4 abaixo expõe alguns critérios que podem auxiliar os compradores na conquista e manutenção de relações sadias entre as empresas.

**Quadro 4: Critérios de gestão de relacionamento com fornecedores**

Requisito	Justificativa
Cooperação	Os negócios exigem colaboração de ambas as partes, saber ceder em alguns pontos faz com que as empresas percebam que os compradores não estão ali somente para ganhar, mas também para entender o outro lado, suas dificuldades e no que ambos podem trabalhar para um fortalecimento em conjunto. Assim, cooperar significa, antes de tudo, saber entender o outro lado.
Compartilhamento de informações ou comunicação	Com a evolução constante em tecnologia, as empresas precisam adaptar-se. Hoje em dia é, praticamente, inviável manter um bom relacionamento utilizando apenas as ferramentas tradicionais como e-mail e telefonemas. As empresas estão demonstrando necessidades mais ágeis, recorrendo a utilização de redes sociais como, por exemplo, o <i>Whatsapp</i> (ferramenta de comunicação). Além disso, a troca de informações sobre novas tecnologias referente ao negócio cria um sentimento de lembrança, fazendo com que as empresas se sintam respeitadas e prioritárias na utilização de novos produtos ou ferramentas que otimizem o negócio.
Solução de conflitos	Trabalhar em conjunto para sanar as dificuldades é um ponto muito importante durante o processo de gestão de relacionamento. Os processos das empresas, geralmente, são diferentes e é preciso uma forte relação para enfrentar juntos os problemas que aparecem no dia-a-dia, tais como quebra de equipamentos, falta de matérias-primas, defeitos de qualidade dos materiais e outros que podem atrasar o processo produtivo. Por isso, existe a necessidade de trabalho em conjunto para encontrar soluções viáveis e rápidas.

Fonte: os autores (2016).

Ballou (2006) afirma que a avaliação de fornecedores é ponto estratégico dentro da gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain*), pois os bens ou serviços ofertados impactam diretamente na cadeia produtiva da empresa. Como o processo atual demonstra não ser funcional, entende-se que a primeira etapa a ser realizada é a mudança de critérios de avaliação. O Quadro 5, a seguir, apresenta uma proposta de critérios que devem ser avaliados na Construtora X em relação à avaliação de desempenho de fornecedores.

**Quadro 5: Critérios de avaliação de desempenho para a Construtora X**

<b>CRITÉRIO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
<b>Segurança</b>	Ao indicar segurança, entende-se que tanto bens materiais quanto serviços executados devem estar de acordo com as normas que os regem. Assim, os produtos devem apresentar a qualidade mínima estabelecida em norma e, os serviços, devem ser executados por profissionais bem treinados e conhecedores dos requisitos de segurança (equipamentos de proteção, cursos etc.).
<b>Prazo</b>	Novamente, critério que serve para avaliação em ambos os tipos de fornecimento, bens ou serviços. Indica se a entrega dos materiais ocorreu conforme combinado, evitando atrasos produtivos, e se os serviços estão ou foram executados nos prazos estabelecidos durante as negociações e fechamento de contrato.
<b>Qualidade</b>	Outro critério considerado de utilização para bens ou serviços, liga-se diretamente a qualidade do material comprado ou da execução de um serviço. Entende-se que ao realizar o procedimento com qualidade, evita-se custos extras com reposições ou retrabalhos.
<b>Documentação</b>	Com esse critério o pesquisador tem a intenção de afirmar que é necessária a entrega de laudos para fornecimento de materiais específicos, condição fiscal e legal de acordo com as leis atuais e, também, documentação trabalhista de todos os profissionais que atuam terceirizados nos canteiros de obras.

Fonte: os autores (2016).

## 5 CONCLUSÕES

O artigo teve por objetivo compreender o processo de gestão de desempenho de fornecedores da Construtora X na cidade de Porto Alegre, RS, visando proporcionar oportunidades de melhorias no processo atual de gestão de desempenho de fornecedores da empresa. Buscaram-se a partir da literatura revisada condições técnicas que fortalecessem o entendimento da área e sustentassem possíveis necessidades de ajustes e melhorias no processo atual. Para tanto, abordou-se a cadeia de gestão de suprimentos da referida construtora, abordando aspectos como demandas, compras, estoques, logística, e fornecedores a fim de compreender como esses pontos se articulavam na organização em análise. A partir das impressões de três importantes funcionários da

Construtora X - sendo eles o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras - desenvolveu-se o presente estudo em relação à avaliação de desempenho de fornecedores.

Observou-se que a construtora possui um significativo problema de má seleção de fornecedores, destacando-se, portanto, três principais falhas: falta de critérios pré-estabelecidos de seleção/entrada de fornecedores no quadro de fornecimento, falha na decisão de fornecedores e a falta de definição formal dos passos a serem seguidos.

A gestão do relacionamento com os fornecedores da empresa também carece de necessidades. Percebeu-se a ausência de um procedimento norteador de boas práticas de relacionamento, estando presente a subjetividade do profissional no trato com os fornecedores. Assim, destacaram-se três pontos de atenção: a falta de um modelo de relacionamento, a indefinição dos atributos de parceria, e a carência de uma Gestão de conflitos.

Em última análise abordou-se a avaliação de desempenho de fornecedores. Nesse sentido, perceberam-se quatro grandes problemas: a falta de conhecimento do processo, a falta de conhecimento dos critérios ou dados que são coletados durante o processo de avaliação de desempenho, a execução de um modelo desatualizado de avaliação e a falta de uma ferramenta funcional de análise.

Além disso, foram sugeridas melhorias em relação à seleção de fornecedores, em termos de flexibilidade, custo total, capacidade, localização, qualidade (curto prazo); e negociação, capacidade financeira, reputação e capacidade tecnológica, em longo prazo. Sugeriram-se melhorias à gestão do relacionamento com fornecedores nos seguintes aspectos: cooperação, compartilhamento de informações ou comunicação e solução de conflitos. Por fim, propostas de melhoria em relação aos critérios da avaliação de fornecedores resumiram-se em segurança, prazo, qualidade e documentação.

## REFERÊNCIAS

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais**: Uma Introdução. 1.Ed. – 10. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BAILY, Peter; et al. **Compras**: Princípios e Administração. São Paulo: Atlas, 2000.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. 5.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. **Logística Empresarial**: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BERVERIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOWERSOX, Donald J. **Gestão Logística da Cadeia de Suprimentos**. 4.Ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Criando Redes que Agregam Valor**. 2.Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

COOPER. M, LAMBERT. D.; PAGH, J. **Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics**. International Journal of Logistics Management. v. 8, n. 1, 1997.

CORRÊA, Henrique L. **Administração de Cadeias de Suprimento e Logística: O Essencial**. São Paulo: Atlas, 2014.

DAVIS, Mark M. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARLAND, C. M. **Supply Chain Management: Relationships, Chains and Network**. British Journal of Management. Vol 7. 1996.

HEINRITZ, Stuart F.; FARRELL, Paul V. **Compras: Princípios e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 1983.

LAMBERT, D. M. **Supply Chain Management: Process, Partnership, Performance**. SCMI – Institute Supply Chain Management. 3. Ed. Estados Unidos, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MARINHO, B. de L. **Gestão da Cadeia de Fornecedores e Acordos de Parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Petrônio G. **Administração da Produção**. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MENTZER, J. T. et al. **The Nature of Interfirm Partnership in Supply Chain Management**. Journal of Retailing. Vol 76, no 4, 2000.

MEREDITH Jack R.; SHAFER, Scott M. **Administração da Produção para MBAs**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. 5.Ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Estudos de Caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.



SIMCHI-LEVI, David. **Cadeia de Suprimentos Projeto e Gestão: Conceitos, Estratégias e Estudos de Caso**. 3.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 3.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEVENSON, William J. **Administração das Operações de Produção**. 6.Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.