



ISBN: 978-85-67169-04-0

# SIBRAGEC ELAGEC 2015

São Carlos / SP - Brasil - 7 a 9 de outubro

## PERFIL DE RELACIONAMENTO DAS CONSTRUTORAS EM SELECIONAR E MUDAR FORNECEDORES DE MATERIAIS

**SOUZA, André Luiz (1); JUNGLES, Antônio Edésio (2);  
MARCHIORI, Fernanda (3)**

(1) Universidade Federal de Santa Catarina, (47) 9659 1718, e-mail: andre.alsouza@hotmail.com (2) Universidade Federal de Santa Catarina, e-mail: ajungles@gmail.com, (3) Universidade Federal de Santa Catarina, e-mail: fernanda.marchiori@ufsc.br

### RESUMO

O artigo teve como objetivos conhecer os critérios importantes para seleção e as causas de mudança de fornecedores pelas construtoras, como forma de caracterizar o perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais. As respostas dos questionários foram separadas em grupos para as micros e pequenas construtoras (MPE) e para as construtoras de médio e grande porte (MGE) e para cada grupo, um subgrupo em relação ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras com seus fornecedores. Desse modo, foi possível definir um perfil de relacionamento das construtoras em selecionar e mudar seus fornecedores de materiais. Os resultados indicaram que as construtoras que adotam um relacionamento competitivo (RC), selecionam e mudam seus fornecedores principalmente pelo preço. As construtoras que adotam um relacionamento de parceria (RP) selecionam seus fornecedores principalmente pela qualidade e, o aumento do preço é um dos critérios menos importantes para fazê-las mudarem seus fornecedores. Isso evidencia que a seleção e mudança de fornecedores são critérios influenciados pelo tipo de relacionamento adotado pelas construtoras com seus fornecedores e não pelo porte das construtoras.

**Palavras-chave:** Parceria, Relacionamento, Construtoras - fornecedores.

### ABSTRACT

*The article aimed to know the important criteria for selecting suppliers for construction and identify the causes of switching suppliers by construction, in order to characterize the relationship profile between builders and material suppliers. The answers to the questionnaires were divided into groups for micro and small construction companies (MSC) and the medium and large construction companies (MLC) and for each group, a subgroup on the type of relationship adopted by builders with its suppliers. Thus, it was possible to define a relationship profile of construction in select and change their material suppliers. The results indicated that the construction companies that adopt a competitive relationship (CR) with its suppliers, select and change their suppliers mainly by price. The construction companies that adopt a partnership relationship (PR) select their suppliers mainly for the quality and the price increase is one of the least important criteria to make them change their suppliers. Showing that the selection and change of supplier criteria are influenced by the type of relationship adopted by construction companies with their suppliers and not by the size of the construction.*

**Keywords:** Partnership, Relationship, Construction companies - suppliers.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente artigo buscou complementar os estudos sobre seleção de fornecedores através dos influenciadores para as construtoras selecionarem seus fornecedores, além de inovar acrescentando critérios para mudarem seus fornecedores. Os estudos nacionais sobre seleção de fornecedores muitas vezes focaram nos **métodos para selecionar**

fornecedores, mas nenhum estudo buscou verificar o **porquê** de alguns critérios terem importâncias diferentes entre as avaliações das empresas. Outra questão é em relação à abrangência dos estudos anteriores, quase sempre com amostras não representativas.

Assim, o artigo buscou conhecer os critérios de seleção e mudança de fornecedores de materiais entre as construtoras que adotam um relacionamento competitivo e de parceria com seus fornecedores. As respostas foram organizadas em relação ao porte e tipo de relacionamento adotado pelas construtoras, como forma de criar um perfil de relacionamento das construtoras em selecionar e mudar seus fornecedores de materiais, com o intuito de responder o **porquê** das diferenças entre as avaliações das empresas para os critérios de seleção e mudança. O estudo também teve uma população representada por 9 cidades e uma amostra de 81 empresas respondentes, representando assim toda a população pesquisada e com uma maior validade dos resultados obtidos.

## **2 REVISÃO TEORICA**

### **2.1 Iniciando um relacionamento entre empresas**

O ápice dos estudos sobre as relações entre compradores e vendedores ocorreu no final do século XX e início do século XXI e, historicamente, as relações entre compradores e fornecedores sempre foram consideradas rígidas e contraditórias, porém essas relações estão convergindo sentido a relações mais colaborativas (HUMPHREYS et al., 2001).

A parceria na construção civil é um fator chave para melhorar o desempenho dos projetos, assim como melhorar a satisfação dos clientes e a vantagem competitiva das empresas. Esses benefícios foram constatados no relatório de Egan (1998) que através de uma força tarefa para mapear o atual estado da construção civil britânica, evidenciou que a parceria é uma poderosa ferramenta para proporcionar um melhor desempenho dos projetos, sendo a cadeia de suprimentos um fator fundamental para impulsionar a inovação e a melhoria do desempenho das empresas. Entretanto, para as empresas desenvolverem um relacionamento de parceria com um fornecedor, as empresas devem assegurar que esse fornecedor é capaz de melhorias nas áreas chaves e está disposto a desenvolver uma estreita e longa relação de trabalho com a empresa (HANDFIELD et al., 1998).

Ogden (2006) acrescenta que escolher o fornecedor certo significa selecionar os fornecedores que possam atender as necessidades da empresa em termos de capacidade, qualidade, tecnologia, preço e serviço. Assim, quando deslocado volumes maiores de compra para menos fornecedores, as empresas devem garantir que os fornecedores escolhidos têm a capacidade de suportar grandes volumes dentro dos requisitos exigidos pela empresa. Para Handfield et al. (1998) o sucesso da parceria está diretamente ligado as empresas identificarem os insumos específicos para o desenvolvimento da parceria, bem como o processo para identificar o fornecedor mais adequado.

A parceria não deve ser empregada em toda base de fornecedores, as relações de longo prazo e parcerias devem ser destinadas a parceiros estratégicos, que são os fornecedores de insumos tipicamente de alto valor e desempenham um papel importante na diferenciação do produto final do comprador (DYER et al., 1998). Outra questão é que dividindo as compras em vários fornecedores, se reduz a capacidade das empresas em alcançar economias de escalas. O Poder de barganha do comprador pode aumentar comprando a partir de um único fornecedor, tornando dessa forma, o fornecedor mais dependente do comprador (DYER et al., 1998).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Procedimentos e instrumentos de coleta e análise das informações

A pesquisa foi realizada nas construtoras atuantes nas cidades de Itajaí (SC), Balneário Camboriú (SC), Itapema (SC), Grande Florianópolis (SC), Joinville (SC) e Blumenau(SC). A coleta de dados procedeu-se através de uma observação direta extensiva por meio de um questionário online enviado via e-mail para as construtoras utilizando a ferramenta [onlinepesquisa.com](http://onlinepesquisa.com). A escala Likert de 5 pontos foi utilizada para quantificar as respostas das empresas. Para alcançar os objetivos propostos de caracterização das relações construtoras – fornecedores, ou seja, os fatores de seleção dos fornecedores e as causas para mudanças dos fornecedores, os seguintes estudos serviram como base para elaboração do questionário:

- **Fatores para seleção de fornecedores:** Utilizou-se os estudos de Weber et al. (1991) e Alencar e Viana (2012) para fornecer os principais fatores de seleção para as empresas.
- **Causas para mudança de fornecedores:** Utilizou-se como referencia o trabalho pioneiro de Keaveney (1995) para os criterios de mudanças de fornecedores.

As análises estatísticas procedeu-se utilizando o teste de Mann – Whitney como alternativa ao teste paramétrico para diferenças de duas médias (MATTAR, 2011). O teste de Mann – Whitney para amostras independentes foi escolhido devido à amostra da pesquisa diferir significativamente de uma distribuição normal, ou seja, a amostra é não-normal, necessitando dessa forma da utilização de testes não paramétricos. Como a verificação de  $H_0$  necessita de valores tabelados para U, fez-se o uso do programa StatisticalPackage for Social Sciences (SPSS) para analisar as verificações através dos valores de significância p, que é o valor para aceitar ou rejeitar  $H_0$ .

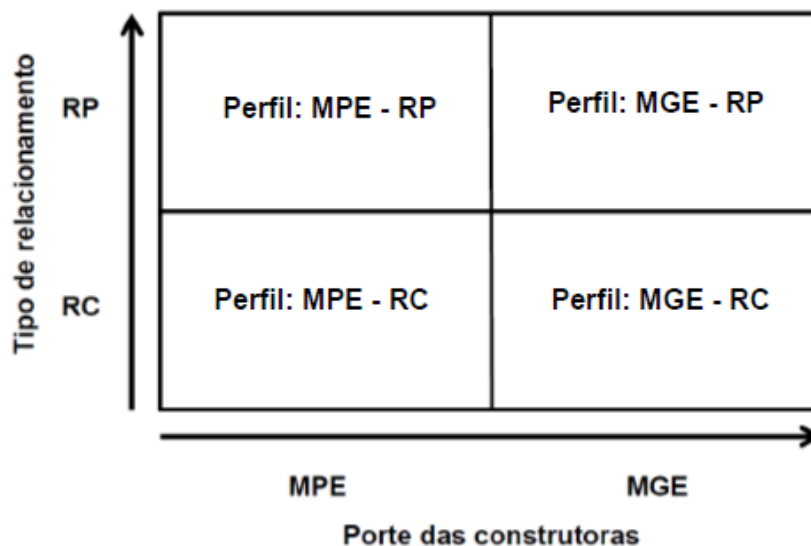
As respostas dos questionários foram separadas em grupos e subgrupos. Os grupos são referentes ao porte das construtoras, sendo o grupo 1 para as micro e pequenas empresas (MPE) e o grupo 2 para as média e grandes empresas (MGE). A classificação do porte das empresas seguiu a classificação adotada pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2011). As MPE compreendem empresas com receita bruta anual de até R\$ 16 milhões de reais, e as MGE compreendem as empresas com receita bruta anual acima de R\$ 16 milhões de reais.

Como cada grupo (MPE/MGE) sempre apresentou os dois tipos de relacionamentos (RC/RP) comparou-se as respostas das construtoras separando-as em relação ao seu porte e tipo de relacionamento adotado com seus fornecedores. As comparações ajudaram analisar com mais detalhes as respostas das construtoras em relação ao seu porte e tipo de relacionamento adotado, possibilitando a criação de uma matriz 2x2 (ver Figura 1) com o perfil de cada grupo em relação ao seu subgrupo descrevendo as características de cada perfil em selecionar e mudar seus fornecedores.

Para definir um relacionamento competitivo e de parceria entre empresas utilizou-se como referencia o trabalho de Wilson (1995). Para Wilson (1995) em um relacionamento competitivo (RC) o objetivo do comprador é unicamente o preço. O comprador conta com um grande número de fornecedores que podem ser “jogados” uns contra os outros para reduções de preços. No relacionamento de parceria (RP), a essência está nos parceiros adotarem um elevado grau de cooperação para manter uma relação comercial ao longo do tempo, motivados pelo compromisso mutuo de

agregarem valor à relação. Dessa forma, foi apresentado no questionário uma opção para que as empresas escolhessem o tipo de relacionamento adotado com seus fornecedores.

**Figura 1– Modelo de avaliação do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais**



Fonte: DO AUTOR.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Caracterização do relacionamento entre construtoras e fornecedores

A pesquisa contou com um total de **81 questionários** que puderam ser totalmente utilizados para análises das informações. A primeira análise compreendeu a avaliação dos critérios que as construtoras julgaram serem mais importantes em selecionar seus fornecedores. As numerações entre parênteses ao lado dos índices dos critérios representam as classificações dos índices em relação à média dos demais critérios, sendo 1º= maior índice médio das avaliações, consequentemente o critério mais importante, e o 5º= menor índice médio, consequentemente o critério menos importante avaliado (ver Quadro 1).

**Quadro 1 – Classificação e comparação dos critérios de seleção (CS) fornecedores**

Critérios	Índice médio das avaliações MPE		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações MGE		Teste de Mann-Whitney (p)
	RC	RP		RC	RP	
Qualidade	4,13 (3º)	4,56 (2º)	0,157	4,33 (3º)	4,91 (1º)	<b>0,028*</b>
Entrega	4,75 (1º)	4,62 (1º)	0,690	4,67 (2º)	4,52 (2º)	0,697

\* Diferenças significativas entre as avaliações das empresas segundo o teste de Mann – Whitney ( $p < 0,05$ )  
 Fonte: QUESTIONÁRIO. Escala das avaliações: 1= sem importância a 5= extremamente importante.

Quadro 1 – Classificação e comparação dos critérios de seleção (CS) fornecedores (cont.)

Critérios	Índice médio das avaliações MPE		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações MGE		Teste de Mann-Whitney (p)
	RC	RP		RC	RP	
Preço	4,75 (1°)	4,24 (3°)	0,100	4,83 (1°)	4,00 (4°)	<b>0,013*</b>
Serviço ao Cliente	3,75 (5°)	4,18 (4°)	0,152	4,33 (3°)	4,22 (3°)	0,875
Flexibilidade	4,13 (3°)	3,68 (5°)	0,211	4,17 (5°)	3,96 (5°)	0,566

\* Diferenças significativas entre as avaliações das empresas segundo o teste de Mann – Whitney ( $p < 0,05$ )  
 Fonte: QUESTIONÁRIO. Escala das avaliações: 1= sem importância a 5= extremamente importante.

Analisando o Quadro 1 para o primeiro grupo das MPE e seu subgrupo (RC e RP), observa-se que as construtoras de MPE com um RC selecionam seus fornecedores visando principalmente à competição por redução de preços entre os fornecedores, sendo o fornecedor com a maior redução de preço selecionado. No outro extremo, as empresas de MPE que adotam um RP com seus fornecedores selecionam seus fornecedores visando critérios como qualidade e entrega. Apesar das construtoras MPE que adotam um RC selecionarem seus fornecedores principalmente pelo menor preço oferecido, não se pôde comprovar estatisticamente ( $p > 0,05$ ) que houve diferença entre as avaliações das construtoras de MPE com um RC e RP, ou seja, mesmo o preço sendo o critério mais importante para as construtoras de MPE com um RC e o terceiro mais importante para as construtoras de MPE com um RP, o teste de Mann – Whitney afirma com 95% de confiança que o preço é um critério igualmente importante na hora de selecionar os fornecedores para ambos os tipos de relacionamento dentro do grupo das MPE.

Partindo para as análises do segundo grupo e subgrupo pertencente às MGE, verifica-se que as avaliações entre os tipos de relacionamento apresentaram poucas variações entre as respostas das construtoras. Um ponto que merece destaque foi que, ao contrário do grupo das MPE, as avaliações dos RC e RP das MGE apresentaram diferenças significativas ( $p < 0,05$ ) na avaliação do critério preço. Portanto, pode-se afirmar com 95% de confiança que houve diferença no critério preço, ou seja, o preço é mais importante na hora de selecionar os fornecedores para as construtoras de MGE com um RC do que para as construtoras de MGE com um RP. Em relação às MGE com um RP, as construtoras apresentaram uma diferença significativa em relação às avaliações das construtoras de MGE com um RC, sendo o critério qualidade mais importante na hora de selecionar os fornecedores para as construtoras MGE com um RP em comparações construtoras MGE com um RC. O mesmo princípio do grupo das MPE se repetiu para o grupo das MGE em relação às construtoras que adotam um RC, sendo o preço o critério mais importante na hora de selecionar os fornecedores para as construtoras que adotam esse tipo de relacionamento, independentemente do porte da empresa. Um ponto que merece destaque foi em relação ao índice do critério preço por parte das construtoras de MGE com um RP, sendo esse critério o quarto mais bem avaliado.

Para finalizar as análises no que diz respeito à caracterização do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais, verificou-se os critérios avaliados pelas construtoras como importantes para mudar seus fornecedores. Analisando o Quadro 2, as avaliações dos dois grupos (MPE/MGE) e subgrupos

(RC/RP) convergiram para o critério “problemas éticos” como o critério mais importante para mudar de fornecedores.

**Quadro 2 - Classificação e comparação dos critérios de mudança (CM)fornecedores**

Critérios	Índice médio das avaliações MPE		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações MGE		Teste de Mann-Whitney (p)
	RC	RP		RC	RP	
CM 1	4,88 (1°)	4,94 (1°)	0,100	4,67 (1°)	4,87 (1°)	0,250
CM 2	4,25 (4°)	4,44 (3°)	0,514	4,33 (4°)	4,78 (2°)	0,128
CM 3	4,13 (5°)	4,47 (2°)	0,360	4,67 (1°)	4,43 (4°)	0,539
CM 4	4,50 (3°)	4,09 (4°)	0,146	4,33 (4°)	4,48 (3°)	0,647
CM 5	4,63 (2°)	3,76 (6°)	<b>0,013*</b>	4,67 (1°)	3,57 (7°)	<b>0,003*</b>
CM 7	4,00 (6°)	3,62 (7°)	0,409	4,00 (6°)	3,61 (6°)	0,327

**Legenda:** CM1: problemas éticos; CM2: falha no serviço; CM3: falha nas respostas das reclamações; CM4: falha no atendimento; CM5: preço; CM6: problemas de conveniência; CM7: ação dos concorrentes.

\* Diferenças significativas entre as avaliações das empresas segundo o teste de Mann – Whitney ( $p < 0,05$ )

Fonte: QUESTIONÁRIO. Escala das avaliações: 1= sem importância a 5= extremamente importante.

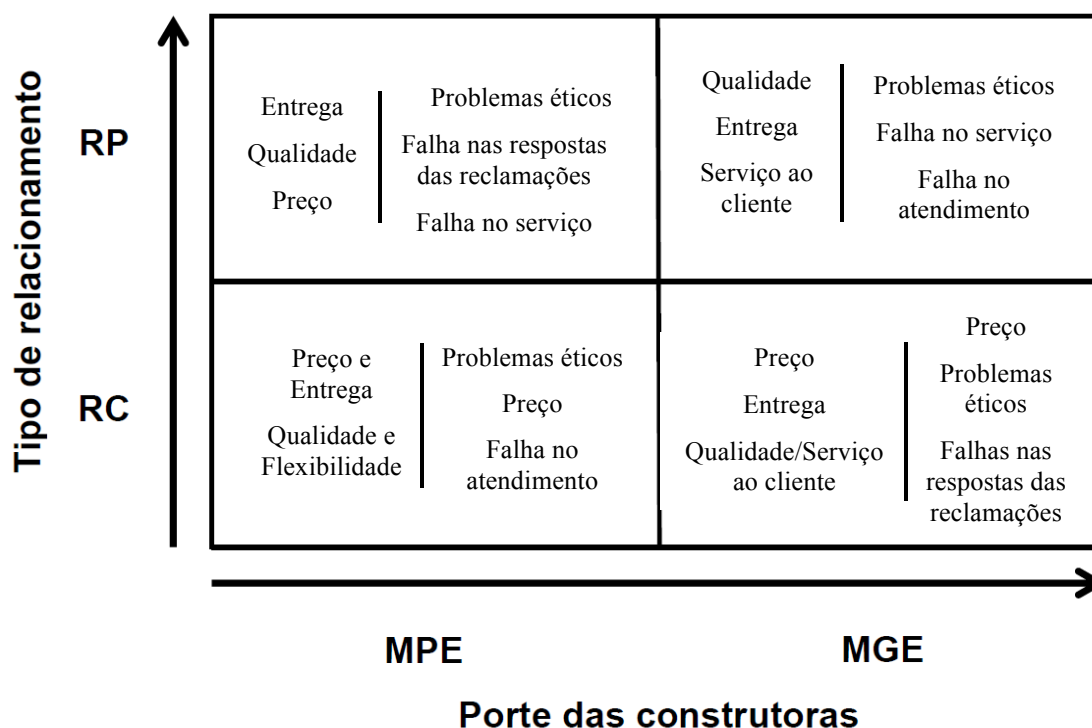
Para as construtoras de MPE que adotam um RC, o critério preço apresentou o segundo maior índice para mudar de fornecedores e para as construtoras de MPE que adotam um RP, o critério preço apresentou o sexto maior índice. As avaliações do critério preço entre os tipos de relacionamentos ainda foram estatisticamente diferentes ( $p < 0,05$ ), tornando o aumento do preço um critério mais importante para mudar de fornecedores para as MPE com um RC em comparação às MPE com um RP. O grupo das MGE acompanhou as constatações do grupo das MPE, onde o critério preço obteve o maior índice das avaliações nas construtoras com um relacionamento competitivo (RC) e a menor avaliação para construtoras com um relacionamento de parceria (RP). As avaliações do critério preço entre os tipos de relacionamentos também foram estatisticamente diferentes ( $p < 0,05$ ), tornando o aumento do preço um critério mais importante para mudar de fornecedores para as MGE com um RC em comparação às MGE com um RP.

As construtoras que adotam um RC são mais reativas em mudar seus fornecedores, principalmente motivadas pelo aumento do preço. O critério preço foi o principal fator para selecionar e mudar de fornecedores (preços baixos para selecioná-los e preços altos para mudá-los) pelas construtoras que adotam um relacionamento competitivo (RC), **independentemente do porte**. Evidenciando que o **tipo de relacionamento** influenciou nas avaliações das construtoras para os fatores seleção e mudança de fornecedores. Estudos anteriores apresentaram análises na importância dos critérios para selecionar fornecedores apenas entre os diferentes portes das empresas. O estudo de Evans et al. (1990) encontraram diferenças nas avaliações dos critérios para selecionar os fornecedores entre pequenas e grandes empresas. Assim, o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras surge como um **novo fator** em diferenciar as avaliações entre as empresas, além do porte das empresas conforme verificado pela literatura.

#### 4.2 Perfil de relacionamento das construtoras em selecionar e mudar seus fornecedores de materiais

A partir das análises apresentadas anteriormente, unificou-se as avaliações e comparações com o intuito de criar um perfil de relacionamento das construtoras em selecionar e mudar seus fornecedores de materiais para cada grupo e subgrupo. Assim, o perfil das construtoras está apresentado na Figura 2 dividido em quatro quadrantes, apresentando somente os três critérios mais importantes nas avaliações das empresas.

**Figura 2 - Perfil de relacionamento das construtoras em selecionar e mudar seus fornecedores de materiais**



Fonte: DO AUTOR.

**O primeiro perfil** refere-se às construtoras de MGE com um RP. Esse perfil de construtora busca selecionar seus fornecedores visando principalmente à qualidade de seus produtos e, dentre os demais perfis, o preço foi o critério menos importante em selecionar seus fornecedores e o problema ético o principal critério para mudarem seus fornecedores. **O segundo perfil** referente às construtoras de MPE com um RP busca selecionar seus fornecedores visando qualidade e entrega, embora esse perfil adote um relacionamento de parceria (RP), as construtoras ainda percebem o preço como um importante critério para selecionar seus fornecedores, além do problema ético ser o principal critério para mudarem seus fornecedores. **O terceiro perfil** referente às construtoras de MPE com um RC busca selecionar seus fornecedores principalmente através das reduções de preços. O preço e os problemas éticos são os principais critérios para mudarem seus fornecedores. **O quarto perfil** referente às construtoras de MGE com um RC busca selecionar seus fornecedores principalmente através das reduções de preços. O aumento de preço e o problema ético são os principais critérios para as construtoras mudarem seus fornecedores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo após anos desde a publicação de Dickson (1966 apud WEBER et al. 1991) onde foi o primeiro a estudar sobre os critérios para selecionar os fornecedores pelas empresas, verifica-se que a **qualidade, entrega e preço** ainda são fatores considerados importantes pelas empresas atualmente. Entretanto, o grau de importância atribuído a cada critério de seleção e mudança depende do tipo de relacionamento adotado pelas empresas.

Como visto, as construtoras que adotam um relacionamento competitivo (RC) selecionam e mudam seus fornecedores principalmente pelo preço. As construtoras que adotam um relacionamento de parceria (RP) selecionam seus fornecedores principalmente pela qualidade e o aumento do preço é um dos critérios menos importantes para fazê-las mudarem seus fornecedores. Isso evidencia que a seleção e mudança de fornecedores estão diretamente ligados ao **tipo de relacionamento** adotado pelas construtoras e não ao seu porte, ou seja, é o tipo de relacionamento adotado pelas empresas que influenciam a importância de cada critério na hora de selecionar e mudar seus fornecedores de materiais.

## REFERÊNCIAS

ALENCAR, L. H., VIANA, J. C. **Metodologias para seleção de fornecedores**: uma revisão da literatura. Produção, v. 22, n. 4, p.625 – 636, 2012.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO (BNDES). **Normas Reguladoras do Produto BNDES Automático**. Circular n. 34 de setembro de 2011.

DYER, J. H. et al. **Strategic supplier segmentation: the next “best practice” in supply chain management**. California Management Review Reprint Series, The Regents of the University of California, v. 40, n. 2, p. 57 - 77, 1998.

EGAN, J. **Rethinking construction: report of the construction task force**. London, 1998.

EVANS, K. R. et al. **Purchasing motor carrierservice: an investigation of the criteria used by small manufacturing firms**. Journal of Small Business Management, v. 28, n. 1, p. 39 - 47, 1990.

HANDFIELD, R. et al. **Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective**. Decision Science, v. 29, n. 3, p. 553 - 577, 1998.

HUMPHREYS, P. K. et al. **Collaborative buyer-supplier relationships in Hong Kong manufacturing firms**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 6, n. 4, p.152 - 162, 2001

KEAVENEY, S. M. **Customer switching behavior in service industries - an exploratory study**. Journal of Marketing, v. 59, n. 2, p. 71 - 82, 1995.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: execução e análise. 3 ed. 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

OGDEN, J. A. **Supply base reduction: an empirical study of critical success factors**. Journal of Supply Chain Management, v. 42, n. 4, p. 29 - 39, 2006.

WEBER, C. A. et al. **Vendor selection criteria and methods**. European Journal of Operational Research, v. 50, n. 1, p. 2 - 18, 1991.

WILSON, D. T. **An integrated model of buyer-seller relationships**. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 23, n. 4, p. 335 - 345, 1995.