



ISBN: 978-85-67169-04-0

# SIBRAGEC ELAGEC 2015

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

### PERFIL DE DESEMPENHO DOS FORNECEDORES AO LONGO DO TEMPO DE RELACIONAMENTO COM CONSTRUTORAS

**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 objetivo verificar se realmente o desempenho operacional dos fornecedores de materiais apresentaram melhorias ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras. 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 desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras. Os resultados indicaram que as construtoras de MPE foram as maiores beneficiadas quando adotaram um relacionamento de parceria (RP) com seus fornecedores e, as construtoras de MGE as que menos se beneficiaram adotando um RP com seus fornecedores. A principal colaboração foi evidenciar que dentro do grupo das MGE o que influencia o desempenho dos fornecedores é o porte das construtoras, e dentro do grupo das MPE o que influencia o desempenho dos fornecedores é o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.

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

#### ABSTRACT

*The study aimed to verify if indeed the operational performance of suppliers of materials showed improvement over the length of relationship with the building. 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 performance profile of the vendors along the length of relationship with the building. The results indicated that the construction of MSC were the major beneficiaries when they adopted a partnership relationship (PR) with its suppliers and the MLC construction of the least benefited by adopting a PR with its suppliers. The main contribution was to show that within the group of MLC what influences the performance of suppliers is the size of construction companies, and within the group of the MSC which influences the performance of suppliers is the kind of relationship adopted by construction companies.*

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

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos nacionais sobre o relacionamento entre construtoras e fornecedores receberam pouca atenção por parte dos pesquisadores. Na verdade, nenhum trabalho realizou um estudo focando inteiramente sobre parceria entre construtoras e fornecedores. Os trabalhos que focaram o relacionamento entre construtoras e fornecedores apenas relacionaram algumas suposições ao conceito de parceria, mas não com o aprofundamento necessário que o assunto merecia. Na literatura nacional, os trabalhos

que merecem destaque por estudarem o relacionamento entre construtoras e fornecedores são: ISATTO (1996); ALVES (1997); MEIRA (2003). Um ponto importante nesses trabalhos foi que mesmo os autores estudarem o relacionamento das construtoras de pequeno e grande porte separadamente, as pesquisas não buscaram correlacionar as avaliações entre os portes das construtoras, tendo em vista que o porte das construtoras apresentam cenários totalmente distintos, de modo a influenciarem nas respostas das construtoras e consequentemente nos resultados.

Fica evidente que os estudos nacionais sobre o relacionamento entre construtoras e fornecedores sobre o conceito de parceria é extremamente superficial e exploratório. Diante dessa lacuna, o presente artigo se faz necessário de forma a evidenciar os benefícios advindos da parceria nos diferentes portes em que as empresas estão engajadas, de modo a definir um perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras

## **2 PARCERIA ENTRE EMPRESAS**

Com o passar dos anos as empresas de manufatura americanas e europeias começaram a perceber que os relacionamentos mais estreitos com seus fornecedores seria uma nova forma de criar vantagens competitivas em termos de redução de custo e lead time, pontualidade nas entregas e acesso a novos produtos e tecnologias (TRENT; MONCZKA, 1999). Desse modo, a parceria com fornecedores na construção civil pode ser vista como uma nova filosofia para as empresas transcenderem as barreiras do atual mercado competitivo. A competição entre empresas, o aumento do custo de desenvolvimento do produto e a ênfase na qualidade do produto, forçam as empresas buscarem novas formas e oportunidades para agregarem valor ao seu produto final.

Black et al. (2000) ressaltam que as organizações não podem sobreviver em um mercado que está se tornando cada vez mais competitivo sem o apoio de seus fornecedores. Trabalhando em parcerias com fornecedores, as empresas podem aumentar sua capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes, melhorar a qualidade e seus custos.

As empresas estão descobrindo que as relações tradicionais de contratação não se adequam aos resultados esperados pelas empresas. Essas relações tradicionais resultam em muitos relacionamentos contraditórios para atender o tempo, custo e qualidade que as empresas esperam ser correspondidos (KRIPPAEHNE et al., 1992). Assim, a parceria é vista como uma nova forma das empresas alcançarem seus objetivos e, consequentemente, obterem os benefícios dessa nova filosofia de relacionamento.

Um compromisso a longo prazo entre duas ou mais organizações é fundamental para atingir os objetivos dos negócios, maximizando os recursos de cada participante. Os benefícios esperados incluem a melhoria da eficiência e custo-benefício, o aumento das oportunidades de inovação e melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços (T. CHEN; W. CHEN, 2007), sendo que os benefícios que as empresas constantemente buscam em uma parceria é a redução dos custos, melhoria da qualidade e da sua vantagem competitiva (LAMBERT et al., 1996; COUSINS; SPEKMAN, 2003). Para Cummings e Holmberg (2012) a formação de parcerias com fornecedores é uma poderosa estratégia de “bloqueio de parceiros”, amarrando um parceiro em potencial de outros concorrentes, isto é, limitando a capacidade de seus concorrentes em reduzir custos e melhorar a qualidade através de parcerias. Isso torna as empresas em relações de parceria, mais protegidas em sobreviver em um mercado altamente competitivo, como da construção civil.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Procedimentos e instrumentos de coleta e analise 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 7 pontos foi utilizada para mensurar as respostas das construtoras na comparação entre o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos. O intuito de comparar o desempenho dos fornecedores com mais e menos tempo de relacionamento com as empresas é que as relações entre empresas e fornecedores de longos períodos já estabeleceram padrões de comportamentos entre as empresas (LEUTHESER, 1997; DUFFY ,2008)

Para medir o desempenho operacionaldos fornecedores, utilizou-se a prioridade competitiva na elaboração do questionário. Segundo Krause et al. (2001, p. 500) as prioridades competitivas “tornou-se um padrão aceito por causa da relativa facilidade de comparar as prioridades entre as empresas e porque todas as empresas competem em algumas dessas combinações das prioridades competitivas”. Desse modo, as prioridades competitivas fornecem um caminho viável para uma comparação de desempenho das construtoras com seus fornecedores, sendo compostas por: custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação. Para formular as perguntas em cima das prioridades competitivas, utilizou-se como referencial teórico os trabalhos desenvolvidos por Garvin (1987), Gerwin (1993), Larson (1994); Ward et al. (1998), Shin et al. (2000), Krause et al. (2001).

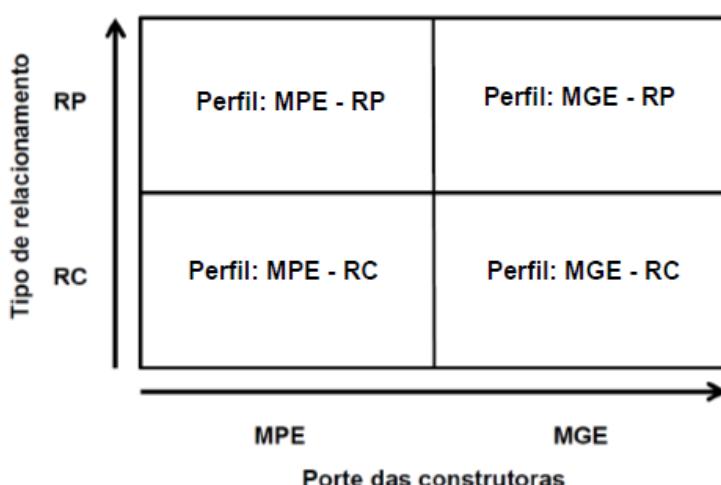
As analyses estatísticas procedeu-se utilizando o teste de Mann – Whitney devido à amostra da pesquisa diferir significativamente de uma distribuição normal, ou seja, a amostra é não-normal, necessitando dessa forma da utilização de testes não paramétricos.

O agrupamento dos dados na presente pesquisa foi motivado pelos seguintes fatores: (a) poucos trabalhos publicados sobre o relacionamento entre pequenas empresas e seus fornecedores (ELLEGAARD, 2006), (b) foco da literatura no relacionamento entre grandes empresas e seus fornecedores (PRESSEY et al., 2009), (c) trabalhos na literatura verificaram que o tamanho das empresas influenciaram os resultados (HENDRICKS; SINGHAL, 2001; CLAYCOMB ; FRANKWICK, 2004; VACHON et al., 2009) e (d) existem apenas dois tipos de relacionamentos (RC e RP) entre fornecedores e compradores como definido pela maior parte dos pesquisadores (HUMPHREYS et al., 2001).Desse modo, 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). Cada grupo possui um subgrupo referente ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras com seus fornecedores, podendo ser relacionamento competitivo (RC) ou relacionamento parceria (RP).

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 referência 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 Análise de desempenho dos fornecedores

A pesquisa contou com um total de **81 questionários** que puderam ser totalmente utilizados para análises das informações. A primeira análise compreendeu o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos para os diferentes tipos de relacionamento (RC/RP) dentro do grupo das MPE (ver Quadro 1). Notoriamente, o desempenho dos fornecedores mais antigos das construtoras de MPE com relacionamento de parceria (RP) foram indiscutivelmente melhores em relação aos fornecedores mais novos. Por outro lado, as construtoras de MPE que adotam um relacionamento competitivo (RC) seus fornecedores mais antigos apresentaram poucas diferenças em relação aos mais novos, evidenciando que o tipo de relacionamento influenciou o desempenho dos fornecedores mais antigos dentro do grupo das MPE.

Para as construtoras de MPE com um RC, os fornecedores mais novos apresentaram uma maior facilidade na redução dos preços, resultado esse esperado, uma vez que essas construtoras selecionam seus fornecedores visando os menores preços. Isso torna mais difícil as reduções de preços ao longo do relacionamento pelos fornecedores, pois já apresentarem os menores preços em sua seleção, dificultando assim, reduções ao longo do relacionamento. Essa foi uma característica das construtoras de MPE com um RC,

## SIBRAGEC - ELAGEC 2015 – de 7 a 9 de Outubro –SÃO CARLOS – SP

onde apresentaram as maiores reduções de preço de seus fornecedores mais novos dentre todos os perfis, evidenciando um perfil extremamente competitivo em selecionar seus fornecedores, consequentemente, resultando em um menor desempenho dos fornecedores ao longo do tempo do relacionamento em comparação aos demais perfis

**Quadro 1 - Avaliação e comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores das construtoras de MPE**

Critérios de Desempenho	M.D	Índice médio das avaliações RC		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações RP		Teste de Mann-Whitney (p)
		Novos	Antigos		Novos	Antigos	
Custo	C1	5,25	2,75	0,001*	4,03	3,97	0,506
Qualidade	Q1	3,38	4,63	0,018*	3,29	4,71	0,001*
	Q2	3,50	4,50	0,050*	3,41	4,59	0,001*
	Q3	3,38	4,63	0,018*	3,35	4,65	0,001*
	Q4	3,75	4,25	0,429	3,38	4,62	0,001*
Entrega	E1	4,00	4,00	1,000	3,41	4,59	0,001*
	E2	4,00	4,00	1,000	3,56	4,44	0,001*
Flexibilidade	F1	3,75	4,25	0,364	3,53	4,47	0,001*
	F2	4,00	4,00	1,000	3,32	4,68	0,001*
Inovação	I1	4,25	3,75	0,171	3,35	4,65	0,001*
	I2	4,00	4,00	1,000	3,38	4,62	0,001*

**Legenda:** C1= Preço unitário; Q1= Confiabilidade do produto; Q2= Durabilidade do produto; Q3= Conformidade especificações; Q4= Atendimento ao cliente; E1= Velocidade de entrega; E2= Entrega no prazo; F1= Flexibilidade de volume; F2= Flexibilidade de entrega; I1= Capacidade tecnológica; I2= Lançamento novos produtos.

M.D: medidas de desempenho

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

Pode-se constatar que as maiores diferenças no desempenho dos fornecedores mais antigos das MPE com um RP em comparação as MPE com um RC é devido ao **tipo de relacionamento** influenciar o desempenho dos fornecedores.

Estendendo as análises para as construtoras de MGE com um RC e RP, percebe-se que construtoras de MGE com um RP apresentaram maiores diferenças de desempenhos dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos, em comparação as construtoras de MGE com um RC (ver Quadro 2). As construtoras de MGE com um RP apenas o preço não teve diferença significativa entre os fornecedores novos e antigos. As construtoras de MGE com um RC, apresentaram diferenças de desempenho para as medidas da qualidade, entrega e flexibilidade e, curiosamente, nenhuma diferença significativa no desempenho preço (medida C1), uma vez que esse tipo de relacionamento RC se caracteriza pelas construtoras visarem principalmente o preço.

Verificou-se que as construtoras de MGE mesmo adotando um RC, seus fornecedores mais antigos apenas não apresentaram diferenças significativas para o critério de

## SIBRAGEC - ELAGEC 2015 – de 7 a 9 de Outubro – SÃO CARLOS – SP

desempenho custo e inovação em comparação as construtoras de MGE com um RP, constando que dentro do grupo das MGE o que influenciou o desempenho dos fornecedores foi o **poder de barganha** das construtoras. Entretanto, as construtoras que adotaram um RP, independentemente do porte, são mais aptas a receberem inovações de seus fornecedores em comparação às construtoras que adotaram um RC, evidenciando que a inovação dos fornecedores está diretamente ligado ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras. Surpreendentemente, o preço foi a única medida de desempenho que as construtoras não verificaram diferenças entre os novos e antigos fornecedores.

**Quadro 2 - Avaliação e comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores das construtoras de MGE**

Critérios de Desempenho	M.D	Índice médio das avaliações RC		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações RP		Teste de Mann-Whitney (p)
		Novos	Antigos		Novos	Antigos	
Custo	C1	4,50	3,50	0,513	3,86	4,14	0,918
Qualidade	Q1	3,17	4,83	0,021*	3,29	4,71	0,002*
	Q2	3,67	4,33	0,050*	3,10	4,90	0,001*
	Q3	3,67	4,33	0,050*	2,81	5,15	0,001*
	Q4	3,67	4,33	0,050*	3,10	4,85	0,001*
Entrega	E1	3,33	4,67	0,021*	3,33	4,60	0,001*
	E2	3,33	4,67	0,021*	3,24	4,76	0,001*
Flexibilidade	F1	2,67	5,33	0,004*	3,10	4,90	0,001*
	F2	2,67	5,33	0,004*	3,19	4,81	0,001*
Inovação	I1	4,17	3,83	0,176	3,05	4,90	0,001*
	I2	4,00	4,00	1,000	3,10	4,90	0,001*

**Legenda:** C1= Preço unitário; Q1= Confiabilidade do produto; Q2= Durabilidade do produto; Q3= Conformidade especificações; Q4= Atendimento ao cliente; E1= Velocidade de entrega; E2= Entrega no prazo; F1= Flexibilidade de volume; F2= Flexibilidade de entrega; I1= Capacidade tecnológica; I2= Lançamento novos produtos.

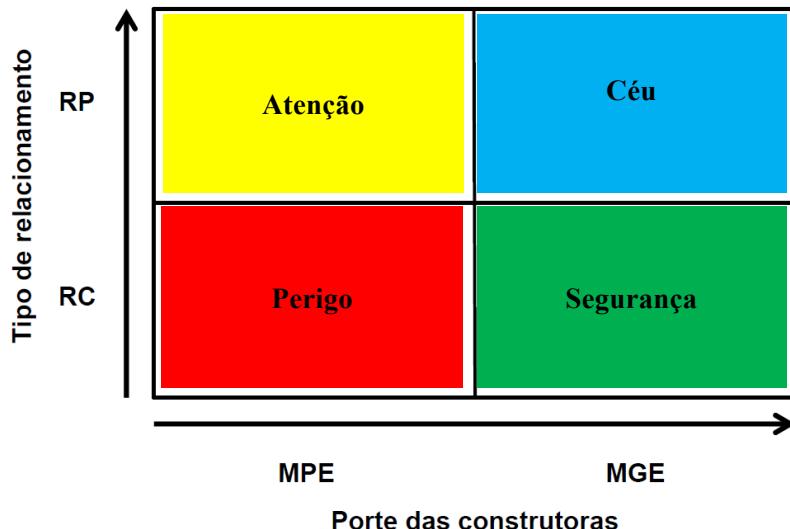
M.D: medidas de desempenho

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

### 4.2 Definição do perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com construtoras

Buscou-se unificar todas as respostas dos perfis referentes ao desempenho dos fornecedores com o intuito de definir o perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais. A Figura 2 apresenta os quatro perfis de construtoras e para cada perfil, a definição do desempenho dos fornecedores de materiais em relação ao porte e tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.

**Figura 2 - Perfil de desempenho dos fornecedores com construtoras**



Fonte: DO AUTOR.

**PERFIL 01:** A cor azul indica que este perfil de construtoras está no céu. Ao mesmo tempo em que as construtoras possuem o poder de barganha como forma de influenciar o desempenho de seus fornecedores, o tipo de relacionamento adotado (RP) também auxiliou como influenciador no desempenho dos fornecedores ao longo do tempo, uma vez que este perfil de construtoras apresentou os maiores índices nas avaliações de desempenho de seus fornecedores. Desse modo, este tipo de perfil de construtoras é o ponto alto no relacionamento e desempenho dos fornecedores. **PERFIL 02:** Este perfil de construtoras deve tomar cuidado em mudar o tipo de relacionamento adotado com seus fornecedores, uma vez que os diferentes tipos de relacionamentos (RC/RP) dentro do grupo das construtoras de MPE apresentaram uma grande elasticidade de desempenho entre os fornecedores. Ao mesmo tempo em que as MPE têm muito a ganhar com um relacionamento de parceria (RP), elas também tem muito a perder mudando para um relacionamento competitivo (RC) significando atenção às MPE em relação à escolha do tipo de relacionamento adotado com seus fornecedores. **PERFIL 03:** A cor vermelha indica perigo para este perfil de construtoras devido às construtoras de MPE apenas influenciarem o desempenho de seus fornecedores através de um relacionamento mais colaborativo (parceria). Como as MPE não possuem o poder de barganha para influenciar o desempenho de seus fornecedores, o tipo de relacionamento adotado surge como uma alternativa para influenciar o desempenho dos fornecedores. Porem este perfil de construtoras não possuem poder de barganha nem um tipo de relacionamento colaborativo para influenciar o desempenho de seus fornecedores, resultando no pior perfil de relacionamento e desempenho dos fornecedores de materiais. **PERFIL 04:** A cor verde neste perfil indica segurança pelas construtoras apesar de adotarem um relacionamento competitivo (RC) com seus fornecedores, o porte das construtoras de MGE proporciona segurança devido ao desempenho dos fornecedores serem influenciados principalmente pelo poder de barganha das construtoras. Desse modo, o poder de barganha das construtoras deste perfil proporciona segurança para que o tipo de relacionamento não influencie no desempenho de seus fornecedores, diferentemente do que ocorre com as construtoras de MPE, onde o principal influenciador no desempenho dos fornecedores é o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se que as maiores diferenças no desempenho dos fornecedores mais antigos das MPE com um RP em comparação as MPE com um RC é devido ao **tipo de relacionamento** influenciar o desempenho dos fornecedores. Dentro do grupo das MGE, as construtoras mesmo adotando um RC, seus fornecedores mais antigos apenas não apresentaram diferenças significativas para o critério de desempenho custo e inovação, em comparação as construtoras de MGE com um RP, constando que influenciador no desempenho dos fornecedores foi o **poder de barganha** das construtoras.

Indiscutivelmente, uma abordagem de **parceria teve mais efeito** para as construtoras de MPE do que para as construtoras de MGE. As construtoras de MGE foram menos beneficiadas em mudarem seus relacionamentos visando uma parceria. Essa foi uma importante constatação, visto que muitos trabalhos na área de compras e relacionamento com fornecedores enfatizam a necessidade das empresas mudarem visando uma abordagem mais colaborativa com seus fornecedores e seleciona-los além do critério preço, uma vez que tem se em mente que as empresas visando menos o preço e mais uma relação colaborativa, a empresa teria mais benefícios. Porem, o que se percebe é que essas questões não são validas para as construtoras de MGE, mas principalmente para as construtoras de MPE.

## **REFERÊNCIAS**

- COUSINS, P. D; SPEKMAN, R. **Strategic supply and the management of inter- and intra-organisational relationships**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 9, n. 1, p.19 - 29, 2003.
- DUFFY, R. S. **Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification**. Industrial Marketing Management, v. 37, n. 2, p. 228 - 224, 2008.
- ELLEGAARD, C. **Small company purchasing: A research agenda**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 12, n. 5, p. 272 - 283, 2006.
- GARVIN, D. A. **Competing on the eight dimensions of quality**. Harvard Business Review, v. 65, n. 6, p. 101 - 109, 1987.
- GERWIN, D. **Manufacturing flexibility - a strategic perspective**. Management Science, v. 39, n. 4, p. 395 – 410, 1993.
- KRAUSE, D. R. et al. **Toward a measure of competitive priorities for purchasing**. Journal of Operations Management, v. 19, n. 4, p. 497 - 512, 2001.
- LAMBERT, D. M. et al. **Developing and implementing supply chain partnerships**. The International Journal of Logistics Management, v. 7, n. 2, p. 1 - 17, 1996.
- LARSON, P. D. **Buyer - supplier co-operation, product quality and total costs**. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, v. 24, n. 6, p. 4 - 10, 1994.
- MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J. **Achieving world-class supplier quality**. Total Quality Management, v. 10, n. 6, p. 927 - 938, 1999.
- PRESSEY, A. D. et al. **Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: an examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities**. Journal of Purchasing and Supply Management. v. 15, n. 4, p. 214 – 226, 2009.
- 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.