

SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES NA CONSTRUTORA XYZ SITUADA NA CIDADE DE PORTO ALEGRE – RS: PROBLEMAS E PROPOSTAS DE MELHORIA

Supplier Performance Selection and Evaluation in the XYZ Constructor Situated in the City of

Porto Alegre – RS: problems and proposals for improvement

João Manoel Motta Neto¹
Jhony Pereira Moraes²

Recebido em: 03 jul. 2017
Aceito em: 08 mar. 2018

Resumo: Este artigo teve por objetivo demonstrar os problemas em relação à avaliação e seleção de fornecedores na Construtora XYZ localizada na cidade de Porto Alegre - RS, propondo algumas melhorias para a condução da avaliação e seleção de fornecedores. Tratou-se de um estudo de caso com bases de pesquisa exploratória e qualitativa. A amostra foi composta por três funcionários, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade, com o objetivo de registrar as impressões desses profissionais acerca da avaliação e seleção de fornecedores. O artigo apontou falhas em relação aos critérios de seleção de fornecedores e no processo de avaliação de desempenho. As propostas de melhoria pontuaram segurança (procedência dos produtos ou serviços e dos atores), prazo (cumprimento de acordos em relação ao prazo de fornecimento), qualidade (composição dos materiais) e documentação (estabelecimento legal de laudos técnicos e legislação trabalhista). Este trabalho não tem como finalidade encerrar as discussões acerca da avaliação de desempenho de fornecedores, mas instigar a reflexão da temática para futuros estudos.

Palavras-Chave: Seleção. Avaliação de desempenho. Fornecedores.

Abstract: The objective of this article is to demonstrate the problems regarding the evaluation and selection of suppliers of the XYZ Construction Company located in the city of Porto Alegre, RS, proposing some improvements for the evaluation and selection of suppliers. It was a case study with exploratory and qualitative research bases. The sample consisted of three employees, being the Supply Manager, the Purchasing Analyst and the Construction Engineer. The data collection took place through in-depth interviews, to

¹ João Manoel Motta Neto. Pós-graduando em Gestão Empresarial (UniRitter) e graduado em Administração (UniRitter). E-mail: mottajoao@gmail.com.

² Jhony Pereira Moraes. Mestrando em Administração (PPGA/UFRGS), pós-graduando em Docência no Ensino Superior (Uniassevi) e graduado em Administração (UniRitter). E-mail: jhonymoraes@hotmail.com.br.

record the impressions of these professionals on the evaluation and selection of suppliers. The article pointed out flaws in relation to supplier selection criteria and in the performance evaluation process. The improvement proposals highlighted the safety (origin of products or services and actors), deadline (compliance with deadlines), quality (composition of materials) and documentation (legal establishment of technical reports and labor legislation). This work does not aim to close the discussions about the performance evaluation of the suppliers, but to instigate the reflection of the theme for future studies.

Keywords: Selection. Performance evaluation. Providers.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma estratégia de compras contribui para o sucesso do relacionamento entre vendedores e compradores, agregando qualidade aos produtos e serviços. Além disso, reforça o comprometimento dos setores em relação aos processos envolvidos, como também pode gerar maior efetividade na gestão de compras e competitividade (BORWERSOX, 2014).

O estabelecimento de relações estratégicas entre as organizações é um tema de importância no meio acadêmico. Nesse sentido, Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) pontuaram alguns fatores sobre a necessidade de estabelecer relações estratégicas entre as organizações. O primeiro ponto se refere à relação redução do custo de operação e custo da manutenção da aliança colaborativa. Essa relação evidencia o cálculo direto do quanto se pode pagar a mais por um serviço ou produto para existir a garantia de recebê-lo nos padrões previamente estabelecidos. O segundo ponto é denominado sinergia, que envolve a capacidade das empresas participantes de atuarem em conjunto, visando as melhores práticas mercadológicas e honrando os compromissos pré-firmados. Por fim, argumenta-se acerca do acesso aos recursos, onde se verifica a necessidade de diversificar ou desenvolver algum produto ou equipamento que auxilie ou melhore a qualidade final do que se é desejado.

Referente ao processo de compras em uma organização, Simchi-Levi (2010) reforça a necessidade de se pensar acerca da análise das buscas realizadas, da previsão, da identificação, da seleção e do desenvolvimento de fornecedores aptos a garantir os requisitos de qualidade propostos pela empresa contratante e, sobretudo, eficientes quanto aos custos de orçamento no sentido de evitar prejuízos à cadeia de suprimentos.

Diante disso, Azambuja (1996) enfatiza a relação direta entre satisfação dos clientes, a melhoria contínua dos produtos e tecnologias nos processos. Quando a cadeia de suprimentos engloba o fornecedor e torna-o parceiro na busca pela satisfação do cliente final, a relevância da colaboração entre empresas fica nítida e a troca de informações mais acessível, fazendo com que a comunicação atinja patamares elevados e, assim, atuem de forma coordenada em busca dos melhores resultados e práticas.

Como exemplo, a General Motors (GM), grande multinacional do setor automotivo, aplicou um modelo de condomínio industrial, inaugurado nos anos 2000 na cidade de Gravataí, Rio Grande do Sul. O modelo implementado constitui uma espécie de cadeia produtiva na qual existe o produtor principal e diversas empresas qualificadas que abastecem esse produtor principal com insumos, possibilitando que a empresa, junto a seus fornecedores, seja capaz de atingir e garantir as melhores condições de qualidade, preços e prazo para montar seus automóveis. Com essa prática de relação de qualidade garantida, a General Motors conseguiu alcançar, em 2012, um marco de dois milhões de veículos produzidos na cidade (GENERAL MOTORS, 2015 - site).

Outro caso de sucesso de relação entre fornecedores e clientes foi recentemente divulgado pela empresa Renner. A empresa, grande varejista de moda de atuação nacional, em conjunto com seus fornecedores de jeans, utilizou práticas de sustentabilidade para desenvolver um projeto que atuou na redução de custos de iluminação, uso de água durante o processo, melhora na qualidade da matéria-prima e também utilização de matérias-primas recicláveis. Isso tudo gerou uma redução de 20% no consumo total de energia do processo dos fornecedores, além de 32 toneladas de tecidos economizados em apenas dois anos de projeto (RENNER, 2015 - site).

Conforme reforçado pelos exemplos anteriores e pelos autores supracitados (AZAMBUJA, 1996; IRELAND et al, 2002; BORWERSOX, 2014) uma relação qualificada com os fornecedores pode se constituir como diferencial na resolução de problemas dos setores produtivos e também dos times de vendas, além de garantir uma fonte de vantagem competitiva no mercado, assegurando redução de custos, otimização de prazos de entrega, melhorias na gestão de estoques, e garantia da qualidade dos insumos a serem adquiridos pelo setor de suprimentos.

As negociações de preços de produtos e serviços também podem ser firmadas através de contratos ou confiança na parceria estabelecida entre a gestão de compras e os fornecedores parceiros, trazendo ganhos processuais, que agilizam as escolhas de compras e facilitam as entregas finais. Quando atingido o “preço justo” (expressão que define o que o mercado entende como preço a ser pago por determinado produto ou serviço) a compra pode ser realizada, contudo, travar esses valores por um determinado período, em uma negociação sólida que seja saudável para ambas as partes (compras e vendas), é o diferencial a ser conquistado (ARNOLD, 2012; SLACK, 2009; CHOPRA, 2011), sendo esse tema importante elemento para gestão da Construtora XYZ.

Portanto, este trabalho objetiva demonstrar os problemas relacionados à avaliação e seleção de fornecedores na Construtora XYZ localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Após a exposição de tais problemas, mediante o relato de três colaboradores da empresa (Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras) envolvidos no processo, propõe-

se algumas melhorias para a condução da avaliação e seleção de fornecedores da construtora.

CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Existem, hoje, em torno de 5.000 empresas cadastradas como fornecedoras da Construtora XYZ. O último semestre (2016/2) apontou 1012 empresas utilizadas entre as cadastradas. Significa que a Construtora XYZ vem utilizando aproximadamente 20% dos seus fornecedores cadastrados e, por outro lado, mantendo 80% dos fornecedores sem utilização ou sem utilização ativa recentemente.

O fluxo existente na Construtora para compras de materiais ou contratações de serviços segue basicamente três etapas:

- Cadastro de fornecedores – nessa etapa é encaminhada uma ficha cadastral que o fornecedor deve preencher e devolver ao solicitante (comprador ou analista de compras). Em conjunto com essa ficha de cadastro são solicitados diversos documentos contábeis e jurídicos;
- Avaliação financeira e jurídica – após o recebimento da ficha cadastral e documentos pelo time de suprimentos, esses documentos são encaminhados aos setores financeiro/fiscal para análises de risco (situações de saúde financeira da empresa fornecedora, capacidade de execução dos serviços, dívidas bancárias e créditos bancários) para garantir que o fornecedor será capaz de executar os serviços ou entregar os materiais solicitados. Passando para o departamento jurídico para análise de causas legais;
- Cadastro no sistema – concluídas as análises dos setores financeiro e jurídico, o setor de compras recebe o aceite para inserção do fornecedor dentro do quadro de fornecedores da Construtora XYZ. Aqui são inseridos todos os dados necessários (informações de telefone, endereço, e-mail entre outras) para que um comprador consiga realizar cotações e compras.

Após a conclusão das etapas de cadastro, o fornecedor está apto a participar de solicitações de cotações, “requerimento por escrito que é encaminhado para um grupo de fornecedores a fim de garantir cotações competitivas e confiáveis” (ARNOLD, 2012). Quando vencida a etapa de cotação por um fornecedor, seja ela de execução de serviços ou compra de materiais ou componentes, ele é notificado, também por escrito, e recebe uma ordem de compra.

Quando as obras recebem os materiais ou as notas fiscais (NF) eles carimbam-na com uma espécie de *checklist* que tem as opções “bom” e “ruim” para os quesitos de prazos de entrega, qualidade do produto, material, insumo ou serviço executado e atendimento do fornecedor. Esse carimbo já se mostrou não funcional, uma vez que 99% dos fornecedores

utilizados no último semestre demonstraram um atendimento superior a 80% (de acordo com os resultados dos dados inseridos no sistema pelo Departamento Fiscal). Contudo, existe uma margem de fornecedores que atingem a linha de corte de fornecimento (80%), que apresentaram divergências com os Departamentos Financeiro e Jurídico em questões relacionadas a cobranças indevidas, notas fiscais sem informações suficientes para pagamentos, acionamentos judiciais e geração de protestos fiscais a serem debitados em cartórios. Na ocorrência dessa situação, a empresa deveria deixar de participar de novas cotações, porém, a falta de avaliação confiável e, em parte, a falta de comprometimento no momento de preenchimento dos dados de análise (carimbo), dificultam um processo mais assertivo.

A alegação do não preenchimento correto das informações é de que esse processo é totalmente manual e que não agrega valor algum, uma vez que o Setor de Suprimentos volta a contratar ou comprar as ofertas de fornecedores qualificados com notas baixas.

Pode-se perceber, portanto, que a Construtora XYZ carece de um processo de avaliação de fornecedores que possa melhor controlar a qualidade dos produtos e serviços adquiridos, capaz de gerar uma base de dados e informações que subsidiem decisões de compra e o desenvolvimento de sua cadeia de suprimentos. Entende-se que é necessário e oportuno estrategicamente desenvolver um processo de avaliação de desempenho dos fornecedores, apoiado pela estrutura de tecnologia de informação disponível na empresa, que identifique e possibilite o gerenciamento da real qualificação do fornecedor, seus problemas e suas potencialidades.

A partir dessa aproximação inicial com o tema e, apresentado o contexto da gestão de suprimentos, especialmente as carências quanto à avaliação de fornecedores na Construtora XYZ, dá-se início ao referencial teórico do estudo. Sendo assim, apresenta-se o quadro teórico norteador do artigo, os materiais e métodos empregados, os resultados e discussões, e por fim as considerações finais.

SELEÇÃO DE FORNECEDORES

Entende-se que a seleção de fornecedores é o primeiro passo a ser realizado quando o assunto é fornecimento. Para Corrêa (2014), a boa gestão da cadeia de suprimentos está diretamente ligada ao relacionamento existente entre os compradores e fornecedores. De acordo com Viana e Alencar (2012, p. 1) “o impacto do desempenho do fornecedor na performance de seus contratantes tem feito as organizações repensarem seus métodos de seleção de fornecedores”.

Segundo Slack (2009, p.394):

A escolha de fornecedores adequados deve envolver a negociação de atributos

alternativos (*trade-offs*). Raramente os fornecedores potenciais são claramente superiores aos seus concorrentes de modo que a decisão seja muito evidente. Muitos negócios acham melhor adotar algum tipo de classificação por nota ou procedimentos de avaliação. Isso deveria ser capaz de ranquear fornecedores alternativos.

Stevenson (2001) afirma que o relacionamento entre compradores e fornecedores está condicionado à avaliação das fontes de suprimentos, devendo-se verificar, principalmente:

- O preço – apesar de ser considerado um dos pilares em compras, entende-se que o preço não é o fator mais importante na realização de uma avaliação de fornecedores, contudo, crucial. A seleção de fornecedores deve levar em conta os preços dos produtos ofertados pelo fornecedor em questão, sabendo seu valor de mercado, os descontos possíveis e lotes mínimos de compras;
- A qualidade – quando um insumo é oferecido dentro dos padrões necessários de qualidade, existe a possibilidade de as empresas se disporem a pagar mais por isso, se houver o entendimento que a qualidade poderá impactar diretamente no custo de fabricação do bem ou do serviço;
- Os serviços – o atendimento ofertado pelo fornecedor deve ser levado em consideração na hora da seleção, pois se entende que a rápida atuação na resolução de problemas que possam surgir, é um grande diferencial competitivo e, por vezes, diferencial no quesito custo, pois a parada de produção pode ter consequências direta no custo final do bens e serviços a serem ofertados aos clientes;
- A localização – o custo de transporte, a agilidade no atendimento, a rápida reposição de insumos, são fatores ligados diretamente a locação do fornecedor. Estar localizado próximo ao cliente garante não só melhor resposta as urgências, como também um giro na economia local;
- A flexibilidade – a disponibilidade e capacidade de atendimento relacionado a mudança de escopo de projetos e de mudança na demanda solicitada entre outros fatores, é considerado um grande diferencial na escolha do possível fornecedor, pois entende-se que esses fatores podem ser rotineiros e, a rápida resposta, novamente, fará aumentar a credibilidade e parcerias existente;
- A reputação – o grau de saúde financeira, o bom atendimento a outros clientes e, até mesmo, o histórico existente na relação compras/vendas, são de grande importância na hora da seleção de fornecedores. Uma empresa que apresenta baixos índices de não atendimento, com certeza, é melhor avaliada do que as que tem esse índice elevado.

Já Slack (2009) considera que os fornecedores devem ter características de curto e longo prazo, conforme o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Fatores para a classificação de fornecedores em curto e longo prazos

FORNECER EM CURTO PRAZO	FORNECER EM LONGO PRAZO
Gama de produtos e serviços oferecidos	Potencial para inovação
Qualidade de produtos e serviços	Facilidade de fazer negócio
Capacidade de resposta	Disponibilidade de assumir risco
Confiabilidade de suprimento	Comprometimento de longo prazo com suprimentos
Flexibilidade de entrega e volume	Habilidade de transferir conhecimento, assim como produtos e serviços.
Custo total suprimido	Capacidade técnica
Habilidade de suprir na quantidade requerida	Capacidade operacional
	Capacidade financeira
	Capacidade gerencial

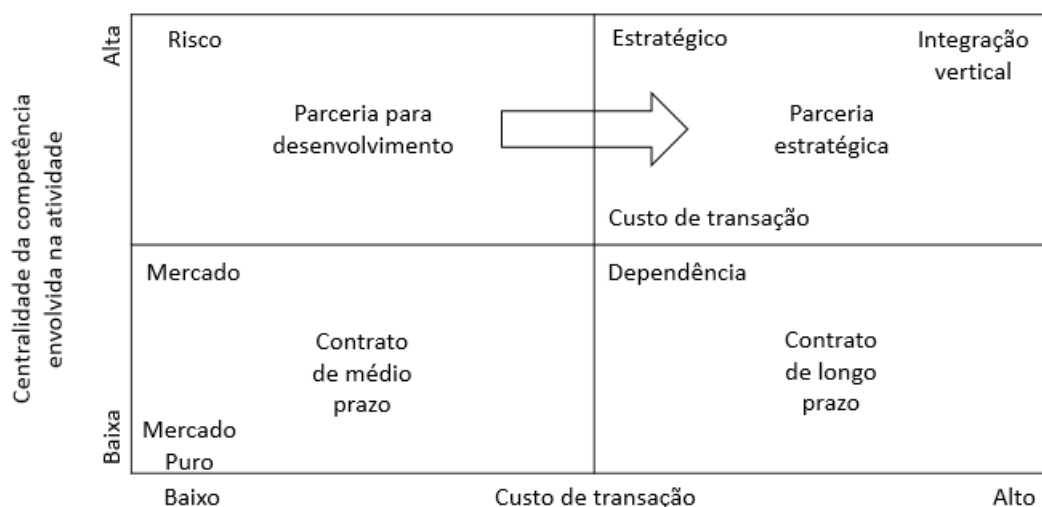
Fonte: SLACK (2009).

Ao analisar o quadro de habilidades oferecido por Slack (2009) pode-se perceber a distinção feita pelo autor nos requisitos de curto e longo prazo, na qual em curto prazo, temos características relacionadas às capacidades de rápidas respostas às mudanças que podem surgir e, em longo prazo, existe uma visão mais voltada ao desenvolvimento e fidelização dos fornecedores.

Para Slack (2009), essas características são importantes para a empresa se posicionar na hora da seleção dos fornecedores. Nesse sentido, os fatores que levam a seleção de curto prazo, tais como, qualidade de produtos e serviços, flexibilidade de entrega e de atendimento de volume demandado, custo total, capacidade de resposta entre outros ficariam ligados aos fornecedores de rápido acesso, tendo em vista que, as relações dar-se-ão de maneira mais fácil e as negociações, por vezes, menos exaustivas. Já em relação às características de longo prazo, observa-se que delas participarão uma gama de fornecedores que exigem uma maior atenção, principalmente em referência às negociações, capacidades de inovação, capacidade técnicas e operacionais e, principalmente, comprometimento de longo prazo. Por essas razões, esses fornecedores, são delimitados como passíveis de fornecimento em longo prazo.

Corrêa (2014) traz um quadro comparativo para a seleção de fornecedores, conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 - Segmentação de Fornecedores e Tipos de Relacionamento



Fonte: CORRÊA (2014).

Observa-se nos quadrantes da Figura 1, acima, a disposição da seleção de fornecedores, assim, quatro posições são mencionadas e dispostas a seguir:

- Mercado – entende-se por mercado os fornecedores e tipos de relacionamentos mais fáceis de encontrar/lidar. Não é de grande relevância, logo, entende-se como de menor estratégico;
- Estratégico – são parceiros no qual a interdependência é grande, existe um fluxo de troca de informações confidenciais. Esses fornecedores, geralmente, necessitam um contrato de fornecimento de longo prazo e dispõem de informações referentes a produtos ou serviços confidenciais. A relação é tida como estreita e de grande relevância na estrutura estratégica da empresa;
- Dependência – muitas vezes o fornecimento de determinados insumos é relacionado a poucos ou até mesmo um único fornecedor. Embora, nem sempre, exista impacto direto nas fontes de vantagem competitiva, esses fornecedores podem ser de grande importância, uma vez que detêm algum insumo ou serviço específico;
- Risco – entende-se que esses parceiros são de risco, pois ou ainda não foram desenvolvidos definitivamente, ou ainda não existe uma relação entendida como saudável. Esse quadrante é transitório, geralmente, em busca de uma definição mais estratégica de fornecimento.

Stevenson (2001) complementa a importância do entendimento da posição do fornecedor perante a empresa, pois, para ele, a boa relação existente nesse processo é fator chave para a preservação das vantagens competitivas. Viana e Alencar (2012, p. 1) corroboram Stevenson (2001) ao argumentarem que:

A capacidade das organizações em atender as necessidades de seus clientes depende cada vez mais da qualidade dos produtos e serviços das empresas contratadas. Cresce, portanto, a necessidade de fornecedores bem qualificados e, sobretudo, capazes de oferecer suporte às estratégias organizacionais. As contrantes tornam-se mais seletivas e passam a exigir muito mais dos potenciais fornecedores. Tais exigências são traduzidas na forma de critérios de avaliação, adotados para a comparação entre diferentes candidatos.

Neste item foram apresentadas diferentes abordagens que destacam critérios e práticas que orientam o momento da seleção do fornecedor, uma vez esclarecido um melhor entendimento da posição do fornecedor e critérios adequados para sua classificação. A partir do exposto, apresenta-se a revisão teórica acerca da avaliação de desempenho de fornecedores.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES

Corrêa (2014) sugere que a segregação dos fornecedores seja baseada em custo de transação, ou seja, quanto maiores as frequências e custos envolvidos na relação, maiores deverão ser os critérios de análise.

Para Marinho (2001) as organizações devem proceder à coleta de dados objetivando a criação de uma estrutura de avaliação utilizável na medição de desempenho dos fornecedores. Ballou (2006) reforça tal afirmação alegando que a avaliação de fornecedores é essencial para a estrutura de *supply chain* da empresa, pois contribui para qualificar de forma estratégica os fornecedores.

Quando se fala em fator estratégico, dentro de avaliação de desempenho de fornecedores, Slack (2009) afirma que a avaliação dos fornecedores poderá agir sobre as mudanças internas e externas que poderão ocorrer. Marinho (2001) indica quatro critérios que devem ser levados em consideração durante o processo de avaliação, os quais são descritos no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 - Critérios de Avaliação de Fornecedores

CRITÉRIO	DESCRIÇÃO
Qualidade	Refere-se à qualidade direta apresentada nos bens, materiais, insumos ou serviços oferecidos pelos fornecedores. Atender um padrão mínimo aceitável é fator de extrema importância, inclusive, como dito anteriormente, algumas empresas se dispõem a pagar um pouco mais pela alta qualidade apresentada pelos fornecedores de bens ou serviços.
Pontualidade	Os prazos de entrega de materiais e serviços devem sempre atender as necessidades dos solicitantes. Qualquer atraso referente a não entrega de materiais pode gerar paradas ou atrasos em produção, o que representa aumento direto no custo produtivo, por isso, a credibilidade na entrega é tida como um dos pilares de relacionamento entre compras e vendas e, também, como um dos mais importantes critérios de avaliação.
Documentação	De nada adianta um fornecedor ser capaz de atender o solicitado dentro dos prazos desejados e especificações de qualidade se não estiver em dias com suas obrigações fiscais e saúde financeira. Avaliar a documentação dos fornecedores periodicamente é um ponto a ser observado.
Quantidade	Ligada diretamente ao requisitado. As quantidades solicitadas devem ser exatamente as mesmas entregues.

Fonte: Adaptado de Marinho (2001).

Para Viana (2002) deve existir uma constante e sistemática forma de avaliação de desempenho do fornecimento de insumos e serviços. 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. O Quadro 4 a seguir traz cada um desses critérios com as suas respectivas atribuições, conforme Viana (2002).

Quadro 4 - Atribuições de Desempenho de Fornecedores

CRITÉRIO	FUNÇÃO	APLICAÇÃO
Desempenho Comercial	Avaliar o fornecedor em relação às 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.
Prazo de Entrega	Avaliar o fornecedor em relação aos prazos	Cumprimento dos prazos de entrega estabelecidos e atendimento as urgências

	estabelecidos para entrega de materiais ou serviços.	que possam existir.
Qualidade do Produto	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.
Desempenho de Produto ou Serviço	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).

Merli (1994) traz uma matriz de avaliação de fornecedores, com base em parâmetros técnicos, conforme a Figura 2, abaixo.

Figura 2 - Avaliação de Fornecedores – Merli (1994)

Nível Técnico \ Fatores		Fatores							Fatores \ Nível Lógico
		Preço	Especificações qualitativas	Desempenho qualitativo	Entregas	Capacidade do processo	Contribuição em produto ou organização	Estratégias de negócios e Gestão da Qualidade	
1	Negociação	O	O						Avaliação das saídas
2	Certificação	O	O	O					
3	Desempenho logístico	O	O	O	O				
4	Integração operacional	O	O	O	O	O			Avaliação dos processos
5	Integração de processos e dos produtos	O	O	O	O	O	O		
6	Parceria nos negócios	O	O	O	O	O	O	O	Avaliação global

Fonte: MERLI (1994).

O modelo proposto por Merli (1994) segue um propósito evolutivo. Quando analisada a Figura 2, pode-se perceber que há necessidades a serem preenchidas na busca da satisfação total do atendimento por parte dos fornecedores.

Quando a forma de relacionamento é ampliada, existe a necessidade de ampliar também a forma de avaliação e, seguindo esses critérios, os itens de “Nível Técnico” (negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, integração de processos e dos produtos e parceria nos negócios) só evoluem no campo “Fatores” (preço, especificações quantitativas, desempenho qualitativo, entregas, capacidade do processo, contribuição no produto ou organização e estratégias de negócio u gestão da qualidade) se puderem ser avaliados como tal, passando assim de simples avaliações de saídas, para avaliações de processos até chegar a uma avaliação global de fornecimento (MERLI, 1994).

Na visão de Baily (2000) independentemente da escolha dos critérios aplicados para a avaliação de desempenho de fornecedores, o setor de compras deve ser membro atuante no

processo, visto que representa o setor de maior responsabilidade na relação de compra e avaliação de fornecedores.

Como síntese, o Quadro 5 (a seguir) apresenta um resumo acerca das principais características em relação à avaliação de desempenho de fornecedores na visão dos autores referenciados anteriormente – Slack (2009), Marinho (2001), Viana (2002) e Merli (1994).

Quadro 5 - Avaliação de Desempenho por Autores

AUTOR	CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE DESEMPENHO
Slack (2009)	Qualidade, rapidez, flexibilidade, custo e confiabilidade.
Marinho (2001)	Qualidade, pontualidade, documentação e quantidade.
Viana (2002)	Desempenho comercial, prazo de entrega, qualidade do produto e desempenho de produto ou serviço.
Merli (1994)	Negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, integração de processos e dos produtos e parceria nos negócios.

Fonte: Os autores (2017).

MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso, com aplicação de pesquisa exploratória e qualitativa. Para Gil (2010) o estudo de caso é realizado em uma organização ou grupo, em que se busca definir um contexto; e tem por base processos analíticos que contribuem para a exploração de evidências (YIN, 2001). O caráter exploratório é explicado por Berberian (2007) que argumenta que esse tipo de pesquisa compreende a formulação de hipóteses. Além disso, tem por fundamento a versatilidade e a flexibilidade, como também o pesquisador busca uma aproximação com o objeto de estudo, pois desconhece a realidade analisada (MALHOTRA, 2009). Para Roesch (2009) a abordagem qualitativa apresenta um melhor entendimento do contexto a ser analisado, assim como melhores condições de avaliação para planos e programas.

A amostra do estudo foi composta por três funcionários da Construtora XYZ, ou seja, constitui-se pelo Gestor de Suprimentos, pelo Analista de Compras e pelo Engenheiro de Obras. Procedeu-se a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidas, que segundo Roesch (2009) é uma técnica aplicada em pesquisas qualitativas, onde se busca compreender as impressões dos entrevistados em relação a questões e situações em contextos, aplicando-se para isso perguntas abertas, que auxiliam na imersão do entrevistador ao contexto estudado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

AVALIAÇÃO DO FORNECIMENTO DOS INSUMOS

A avaliação dos insumos adquiridos pela Construtora XYZ ocorre juntamente ao processo de conferência das notas fiscais. Sobre os materiais, os funcionários administrativos, ao realizarem a conferência dos produtos com o pedido de compras, aceitam ou recusam a mercadoria, contudo, muitas vezes os materiais são entregues fornecidos em grandes lotes, inviabilizando a conferência unitária dos mesmos. Desse modo, a conferência acontece por amostragem. Com os materiais já entregues, os administrativos de obra, por vezes, encontram alguma não conformidade que é relatada na avaliação.

Quando se trata da execução de serviços, a avaliação acontece por meio de critérios de prazo de execução, ou seja: 1) se o fornecedor cumpriu a execução estipulada até a data estimada para emissão da nota fiscal; 2) se o fornecedor executou o serviço com qualidade esperada; e 3) se o fornecedor executou o serviço seguindo todos os critérios de segurança, além da colaboração na solução de dificuldades que possam surgir.

O método de execução de serviços exposto acima é, de forma reduzida, o processo de avaliação. Para um melhor entendimento desse processo, apresenta-se o mesmo de forma detalhada: existem dois pontos avaliativos para o fornecimento de bens de serviços - a avaliação a cada nota fiscal (materiais e serviços) e a avaliação jurídica (trata das ações trabalhistas dos empreiteiros).

A avaliação das notas fiscais acontece após o recebimento na obra, o engenheiro da obra a deve carimbar, classificar em “ruim” (quando não atende o esperado) ou “bom” (quando atende o esperado) e assinar todas as notas fiscais recebidas antes de encaminhar aos setores fiscal/financeiro. O carimbo é feito na parte de trás de cada nota fiscal e segue os critérios de avaliação de qualidade. A nota possui peso 3, dentro do critério de avaliação, e é avaliada sob dois aspectos: 1) o primeiro sendo se o material ou serviço está conforme o requisitado; e 2) se o material apresenta avarias.

A próxima nota é avaliada sob aspecto de prazo (tendo também peso 3) e é entendida pelo tempo de início e execução dos serviços ou prazo combinado de entrega do material.

O terceiro passo é a avaliação por atendimento e colaboração. Esse critério possui peso 2 e segue os seguintes aspectos: resolução de problemas apontados e cumprimento do que foi acordado. A última etapa desse processo é a avaliação de segurança, também possuindo peso 2, e é realizada com a verificação da utilização dos equipamentos de proteção individual, no caso de execução de serviços e, para materiais, se a embalagem ou acondicionamento são seguros.

Segundo o Gestor de Suprimentos (2016):

A avaliação de desempenho da Construtora XYZ 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, o 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.

GESTÃO DE RESULTADOS

Recebidas todas as notas de fornecedores e, também, os comentários do departamento jurídico, o time de suprimentos realiza, trimestralmente, a gestão dos resultados apresentados. Todos os anos a Construtora XYZ realiza uma festa chamada “Festa dos Empreiteiros”. É realizado um jantar-encontro no qual se realiza uma premiação (troféus) para os fornecedores que apresentaram boa classificação durante as avaliações trimestrais.

Quando o fornecedor é classificado como “ruim”, o time de suprimentos realiza uma avaliação levando em conta as características de relacionamento com esse fornecedor e se existe algum tipo de monopólio no fornecimento. A partir dessa avaliação algumas ações podem ser tomadas, dentre elas destacam-se a exclusão do quadro de fornecimento, o bloqueio temporário no fornecimento e a chamada para reunião presencial, com registro em ata, para diagnosticar as dificuldades enfrentadas pelo fornecedor no momento.

Caso um fornecedor seja excluído do quadro de fornecimento da Construtora XYZ, sua reintegração só será possível caso o Diretor de engenharias valide a sua volta através de comunicado via e-mail ao time de suprimentos, que deverá realizar todo o processo de cadastramento novamente.

PROBLEMAS COM A SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A Construtora XYZ conta com 14.887 fornecedores cadastrados atualmente, sendo que no ano de 2015 foram registradas utilização de 772 empresas, o que demonstra a utilização

de 5,2% de todo o quadro de fornecedores. Por si só esse número já apresenta um resultado considerado baixo ou ineficiente. Diante disso, o quadro abaixo (Quadro 6) traz o problema, a consequência e a sustentação teórica acerca dos achados.

Quadro 6 - Relação de problemas sobre seleção de fornecedores

Problema	Consequência	Literatura
Critérios de seleção de fornecedores	Número elevado de fornecedores dentro do sistema, o que dificulta a busca na hora de efetivar os pedidos de compras.	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 (VIANA, 2002).
		Fatores que levam a seleção de curto prazo, tais como, qualidade de produtos e serviços, flexibilidade de entrega e de atendimento de volume demandado, custo total, capacidade de resposta, já as características de longo prazo, exigem uma maior atenção, principalmente relacionadas às negociações, capacidades de inovação, capacidade técnicas e operacionais e, principalmente, comprometimento de longo prazo (SLACK, 2009)
Decisão pelo fornecedor A, B ou C	A falta de um critério que ajude o comprador a tomar a decisão de opção entre fornecedor A, B ou C, faz com que, muitas vezes, opte-se pelo fornecedor que se mantém um maior contato, assim não se distribui uniformemente os serviços ou compra de materiais, o que pode acarretar em uma desproporcionalidade nas compras ou favorecimento de um único fornecedor.	A posição financeira do fornecedor é ponto decisório para a definição de opção na hora do fornecimento de materiais ou serviços (SLACK, 2009).
Critérios de classificação de fornecedores	Não é possível, hoje, definir os fornecedores em modais tais como: fornecedor de mercado, fornecedor estratégico. A falta de critérios pré-estabelecidos dificulta essa avaliação.	Ao falar de fornecedores de mercado entende-se que são aqueles mais fáceis de encontrar/lidar. Não é de grande relevância, logo, tem menor estratégico, já nos fornecedores parceiros a interdependência é grande, existe um fluxo de troca de informações confidenciais. Esses fornecedores, geralmente, necessitam um contrato de fornecimento de longo prazo e dispõem de informações referentes a produtos ou serviços confidenciais. A relação é tida como estreita e de grande relevância na estrutura estratégica da empresa (CORRÊA, 2014).

Fonte: Os autores (2017).

PROBLEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FORNECEDORES

Seguindo a estrutura do tópico anterior, o Quadro 7, abaixo, traz uma comparação entre os problemas, as consequências e o embasamento teórico para os casos presentes na Construtora XYZ.

Quadro 7 - Problemas de avaliação de desempenho de fornecedores

Problema	Consequência	Literatura
O processo de avaliação de desempenho não é conhecido por todos	Não é possível trabalhar em um processo que não se tem conhecimento.	O processo de avaliação de desempenho de fornecedores é elemento fundamental dentro de <i>supply chain</i> uma vez que os insumos ou serviços dispostos por eles, afetam toda a produção em si, por isso, qualificar os fornecedores é fator estratégico (BALLOU, 2006). 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.
Não são conhecidos todos os critérios de avaliação de desempenho	Por não saber todos os critérios de avaliação de desempenho, fica difícil o envolvimento e a participação de todas as áreas no.	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. 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 entende-se que é o setor de maior responsabilidade dentro dessa relação.
Modelo atual é precário.	A falta de um modelo atual ou um modelo que segmente os fornecedores de acordo com suas classes, torna o processo difícil e, ao mesmo tempo, cria um sentimento de ineficiência.	Deve existir uma constante e sistemática forma de avaliação de desempenho do fornecimento de insumos e serviços (VIANA, 2002). Quando a forma de relacionamento é ampliada, existe a necessidade de ampliar também a forma de avaliação e, seguindo esses critérios, os itens de nível técnico (negociação, certificação, desempenho logístico, integração operacional, integração de processos e dos produtos e parceria nos negócios) só evoluem no campo fatores (preço, especificações quantitativas, desempenho qualitativo, entregas, capacidade do processo, contribuição no produto ou organização e estratégias de negócio u gestão da qualidade) se puderem ser avaliados como tal, passando assim de simples avaliações de saídas, para avaliações de processos até chegar em uma avaliação global de fornecimento (MERLI, 1994).
Problema de gerenciamento de dados coletados	O trabalho executado concentra-se em uma única pessoa e não são percebidas as ações que se tomam com as informações definidas.	Quando o fornecedor é avaliado em decorrência de desempenho insatisfatório pode ser exercido sobre ele uma suspensão temporária ou até exclusão do quadro de fornecimento (VIANA, 2012).

Fonte: Os autores (2017).

O modelo de avaliação de desempenho de fornecedores da construtora mostra-se falho quanto à sistematização das informações das empresas fornecedoras. Nesse sentido, os três entrevistados foram unânimes ao considerarem o modelo empregado atualmente como não funcional, refletindo o pensamento coletivo na fala do gestor de suprimentos (2016):

Eu te confesso que não cheguei a filosofar muito e a pensar sobre diferentes processos de avaliação, até porque a Construtora XYZ 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.

A avaliação de desempenho de fornecedores da Construtora XYZ não é levada ao nível de criticidade que a empresa merece, como demonstrado através do exposto até aqui. Conforme Ballou (2006) a avaliação de fornecedores é uma ferramenta estratégica na gestão da cadeia de suprimentos, uma vez que bens e serviços que são fornecidos denotam ter impacto na cadeia de produtividade da organização.

Observando-se que o processo implementado na construtora não se faz funcional, percebe-se a necessidade de modificação nos critérios empregados para a avaliação dos fornecedores. Sendo assim, o Quadro 8 apresenta algumas sugestões de critérios a serem considerados pela Construtora XYZ, resumindo-se em segurança, prazo, qualidade e documentação.

Quadro 8 – Critérios de avaliação de desempenho para a Construtora XYZ

CRITÉRIO	SIGNIFICADO
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 e etc.).
Prazo	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.
Qualidade	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, evitam-se custos extras com reposições ou retrabalhos.
Documentação	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 (2017).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve por objetivo demonstrar os problemas em relação à avaliação de fornecedores na Construtora XYZ, situada na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, e após propor melhorias para a condução dessa avaliação. Buscou-se na literatura teorias capazes de embasar a discussão do presente artigo, logo, fundamentou-se o estudo sob a perspectiva da seleção de fornecedores e posteriormente sobre a avaliação de desempenho de fornecedores.

Mediante as entrevistas realizadas com os três entrevistados, sendo o Gestor de Suprimentos, o Analista de Compras e o Engenheiro de Obras, explorou-se os principais

problemas relacionados à seleção e avaliação de fornecedores. Referente ao primeiro, identificou-se que tais problemas associaram-se aos critérios de seleção de fornecedores, à decisão pelo fornecedor adequado, e aos critérios de classificação dos fornecedores. Quanto ao segundo ponto (avaliação de fornecedores) as criticidades do tópico resumiram-se ao processo de avaliação de desempenho (desconhecimento do mesmo por todos os envolvidos), ao desconhecimento dos critérios de avaliação de desempenho, à precarização do modelo de avaliação utilizado pela Construtora XYZ, e ao problema de gerenciamento dos dados coletados nas avaliações.

Indo além e como fechamento do artigo, as proposições de melhoria circundaram em quatro pontos: (i) segurança, (ii) prazo, (iii) qualidade e (iv) documentação. Sobre o primeiro aspecto, observa-se a importância da procedência dos produtos ou serviços fornecidos e do preparo dos atores envolvidos; no segundo, fala-se sobre o cumprimento dos acordos entre empresa e fornecedores, a fim de evitar falhas no fluxo dos processos; o terceiro aborda a composição dos materiais e recursos utilizados; e por fim o aspecto documentação visa estabelecer legalmente matérias relacionadas aos laudos técnicos e legislação trabalhista.

Este estudo não tem como finalidade encerrar as discussões acerca da avaliação de desempenho de fornecedores, mas instigar a reflexão da temática para futuros estudos, reforçando a importância do assunto para a otimização da qualidade logística tanto para as empresas do ramo da construção civil quanto para outros segmentos distintos.

REFERÊNCIAS

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

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

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

BALLOU, R. H. **Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física**. 1.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

GENERAL MOTORS. Website da empresa. Disponível em: <http://www.chevrolet.com.br/chevrolet-world/news/marco-historico--gm-atinge-producao-de-dois-milhoes-de-veiculos.html>. Acesso em 05 set. 2015.

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

MALHOTRA, N. 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.

RENNER. Website da empresa. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/lojas-renner>. Acesso em: 06 set. 2015.

ROESCH, S. M. A. **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, D. **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, W. J. **Administração das Operações de Produção**. 6.Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

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

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