



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

André Luiz de Souza

**PARCERIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: um estudo do
relacionamento entre construtoras e fornecedores**

Florianópolis
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA CIVIL

André Luiz de Souza

**PARCERIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: um estudo do
relacionamento entre construtoras e fornecedores**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial exigido pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil - PPGEC, para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia Civil.

Área de concentração: Construção Civil –
Materiais e Processos Construtivos – Gestão
da Construção.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Edésio Jungles

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Souza, André Luiz de

Parceria na construção civil : um estudo do
relacionamento entre construtoras e fornecedores / André
Luiz de Souza ; orientador, Antônio Edésio Jungles -
Florianópolis, SC, 2014.

207 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em
Engenharia Civil.

Inclui referências

1. Engenharia Civil. 2. Parceria. 3. Relacionamento. 4.
Construtoras e fornecedores. 5. Construção civil. I.
Jungles, Antônio Edésio. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil.
III. Título.

André Luiz de Souza

PARCERIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL: um estudo do
relacionamento entre construtoras e fornecedores

Dissertação julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia Civil, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós- Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 21 de novembro de 2014.

Prof. Roberto Caldas de Andrade Pinto, PhD.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia
Civil

Prof., Dr. Antônio Edésio Jungles
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Banca Examinadora:

Prof.^a, Dr.^a Sheyla Mara Baptista Serra
Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)

Prof., PhD. Humberto Ramos Roman
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof., PhD. Malik Cheriaf
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

*Dedico este trabalho a minha família
que sempre foi meu pilar de
sustentação para realizar e alcançar
meus objetivos.*

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por dar-me força e luz nos momentos difíceis.

Agradecer em especial o Prof. Edésio pela oportunidade e confiança conferida a minha pessoa para que eu pudesse realizar este mestrado. Com certeza será uma pessoa que sempre tentarei me espelhar pelo incrível profissional e pessoa humana que é.

A professora Fernanda Fernandes Marchiori pelas sugestões e colaboração na revisão da dissertação

A minha família pela motivação e apoio na decisão de fazer o mestrado

Ao Estácio Siemann Santos Pereira pela ajuda e suporte inicial no meu ingresso ao mestrado

Agradecer os professores Malik e Humberto que embora me deixaram com um terrível dor de cabeça na minha banca de qualificação, suas críticas serviram como grande estímulo para alcançar os resultados finais da melhor forma possível.

Aos membros da banca pelas contribuições e aceite em participar deste momento

A CAPES pelo apoio financeiro durante o mestrado.

A todos os amigos do laboratório GESTCON

As empresas que me entenderam durante as entrevistas

Aos Sindicatos da Indústria da Construção Civil de Balneário Camboriú, Blumenau, Itajaí, Itapema, Joinville e Grande Florianópolis pela ajuda inicial no envio dos questionários aos associados.

Agradecer também ao Sinduscon – PR pelo apoio inicial em participar da pesquisa, mas por motivos de força maior não tivemos como dar continuidade.

A todos meus sinceros agradecimentos!!

“... an old woman was walking along a frozen path and came across a snake, frozen solid. She took the snake home and laid him by the fire and nurtured him back to health. One day when the woman was feeding him he turned around and bit her! As the woman was entering a coma before death, she asked the snake why he should do such a thing after she had taken care of him, to which the reptile replied, you knew I was a snake when you helped me!” (Paul D. Cousins, 2002).

RESUMO

A primeira parte da dissertação teve como objetivos conhecer os critérios importantes para seleção dos fornecedores pelas construtoras, os fatores que as construtoras consideram importantes para o sucesso do relacionamento com os fornecedores e identificar as causas de mudança de fornecedores pelas construtoras, com o intuito de caracterizar o relacionamento entre as empresas. A segunda parte dos objetivos foi buscar evidências se realmente o desempenho operacional dos fornecedores apresentaram melhoras ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras, bem como diferenças entre o desempenho operacional entre novos e antigos fornecedores. A população da pesquisa compreendeu as cidades de Itajaí (SC), Balneário Camboriú (SC), Itapema (SC), Grande Florianópolis (SC), Joinville (SC) e Blumenau (SC). Uma amostra de 81 questionários retornaram preenchidos, caracterizando dessa forma, a população das cidades pesquisadas. 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 o perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais, resultante das análises de 272 comparações. 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. Entretanto, os fornecedores das construtoras com um RP foram mais inovadores em comparação aos fornecedores das construtoras com um relacionamento competitivo (RC). Através dos indicadores de parceria pôde-se caracterizar uma abordagem de parceria por parte das construtoras com seus fornecedores. Embora todos os perfis caracterizem uma abordagem de parceria com seus fornecedores, o porte e o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras foram os principais fatores em diferenciar suas respostas.

Palavras-chave: Relacionamento. Construtoras e fornecedores. Construção civil.

ABSTRACT

The first objective of this thesis was to identify the important criteria for selecting suppliers by construction companies, the factors that construction companies consider important to the success of the relationship with their suppliers and identify the causes of switching by construction companies, in order to characterize the relationship between the companies. The second part of the objectives was to seek evidence is really the operational performance of suppliers showed improvement over the length of relationship with the construction companies, as well as differences between the operating performance between old and new suppliers. The population of the research included the cities of Itajaí (SC), Balneario Camboriu (SC), Itapema (SC), Florianópolis (SC), Joinville (SC) and Blumenau (SC). A sample of 81 questionnaires were completed, thus characterizing the population of the surveyed cities. The survey responses were separated 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 construction companies with their suppliers. Thus, we can define the relationship pattern between construction companies and suppliers of materials, resulting from the analysis of 272 comparisons. The results indicated that the construction of MSC were the biggest beneficiaries when they adopted a partnership relationships (PR) with their suppliers and the MLC construction of the least benefited by adopting a RP. However, partnership relationships between suppliers and construction companies it were more innovative in comparison to the construction companies' suppliers with a competitive relationship (CR). Through the partnership indicators have succeeded in characterizing a partnership approach by the construction companies with their suppliers. Although all profiles characterize a partnership approach with its suppliers, the size and the type of relationship adopted by the construction companies were the main factors in differentiating their answers.

Keywords: Relationship. Construction companies – suppliers. Civil construction

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os quatro níveis da parceria.	35
Figura 2 - Comparação dos relacionamentos entre construtora – fornecedor.	39
Figura 3 - Hierarquia para alcançar um padrão qualidade dos fornecedores.	46
Figura 4 - As cinco forças competitivas básicas.	49
Figura 5 - Modelo teórico confiança e satisfação no relacionamento comprador-vendedor.....	57
Figura 6 - Pirâmide da confiança.	59
Figura 7 - Organograma da metodologia utilizada e resultados pretendidos.....	66
Figura 8 - Mapa de localização das cidades pesquisadas e o numero de empresas atuantes na construção civil.	69
Figura 9 - Fluxograma resumo da aplicação do questionário as empresas.....	80
Figura 10 - Avaliação de desempenho através da escala Likert de 7 pontos.....	85
Figura 11 - Conversão das avaliações de desempenho dos novos e antigos fornecedores.....	87
Figura 12 - Análise dos dados em relação ao porte e tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.....	88
Figura 13 - Modelo de avaliação do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais.....	89
Figura 14 - Procedimentos para realização do estudo de caso.	91
Figura 15 - Representação do total de respostas segundo localização das construtoras.....	95
Figura 16 - Tempo de atuação das construtoras na construção civil.....	96
Figura 17 - Classe dos apartamentos construídos pelas empresas.....	97
Figura 18 - Porte das empresas atuantes na construção civil. ..	98

Figura 19 - Tipo de relacionamento adotado pelas construtoras com seus fornecedores.....	99
Figura 20 - Tempo de relacionamento das empresas com os fornecedores mais antigos.....	100
Figura 21 - Tipo de material que os fornecedores mais antigos trabalham.....	101
Figura 22 - Materiais que geralmente apresentam problemas de oferta.....	102
Figura 23 - Frequência dos problemas de oferta.....	103
Figura 24 - Perfil das construtoras em selecionar seus fornecedores.....	115
Figura 25 - Perfil das construtoras para os FCS no relacionamento com os fornecedores.....	126
Figura 26 - Perfil das construtoras em mudar seus fornecedores.....	134
Figura 27 - Perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras.....	148
Figura 28 - Perfil de desempenho entre novos e antigos fornecedores.....	161
Figura 29 - Definição do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores.....	163

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desempenho dos projetos (Gibson e Weston, 1993).	44
Tabela 2 - Desempenho dos projetos (Gransberg et al., 1999). 44	
Tabela 3 - Desempenho dos projetos (Ernzen e McFadden, 2003).	44
Tabela 4 - Fatores críticos de sucesso (construção civil).....	53
Tabela 5 - Fatores críticos de sucesso (outras indústrias).....	54
Tabela 6 - Numero de empresas atuantes na construção civil. .	70
Tabela 7 - Classificação do coeficiente α de Cronbach.	84
Tabela 8 - Classificação e comparação dos critérios de seleção (CS) dos fornecedores.	105
Tabela 9 - Comparações dos critérios para selecionar os fornecedores.	109
Tabela 10 - Comparações dos critérios para selecionar os fornecedores.	111
Tabela 11 - Comparação dos critérios (seleção) com a literatura.	113
Tabela 12 - Classificação e comparação dos FCS no relacionamento com fornecedores.....	118
Tabela 13 - Comparação dos FCS no relacionamento entre construtoras e fornecedores.	121
Tabela 14 - Comparação dos FCS no relacionamento entre construtoras e fornecedores.	122
Tabela 15 - Comparação dos FCS com a literatura.	124
Tabela 16 - Classificação e comparação dos critérios de mudança (CM) de fornecedores.	129
Tabela 17 - Comparação dos critérios para mudar de fornecedores.	132
Tabela 18 - Comparação dos critérios para mudar de fornecedores.	133

Tabela 19 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao porte das construtoras.....	138
Tabela 20 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao tipo de relacionamento das construtoras.	139
Tabela 21 - Avaliação e comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento.....	141
Tabela 22 - Comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento	143
Tabela 23 - Comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento	145
Tabela 24 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao porte das construtoras.....	151
Tabela 25 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao tipo de relacionamento das construtoras.	152
Tabela 26 - Avaliação e comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores das construtoras de MPE	154
Tabela 27 - Avaliação e comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores das construtoras de MGE.....	156

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	24
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	24
1.2 OBJETIVOS	27
1.2.1 Objetivo Geral	27
1.2.2 Objetivos Específicos	27
1.3 JUSTIFICATIVA	27
1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA	31
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	32
2.1 PARCERIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL	32
2.2 DEFININDO PARCERIA E ALIANÇA	36
2.2.1 Parceria	36
2.2.2 Aliança	38
2.3 BENEFÍCIOS DA PARCERIA	39
2.3.1 Melhoraria dos custos	41
2.3.2 Melhoria da qualidade	45
2.3.3 Melhorar a vantagem competitiva	48
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO RELACIONAMENTO DA PARCERIA.....	51
2.4.1 Compromisso	55
2.4.2 Confiança	56
2.4.3 Comunicação	59
2.4.4 Resolução de problemas	61
2.4.5 Selecionar uma empresa parceira	62
2.5 BARREIRAS QUE AFETAM A PARCERIA.....	63
2.5.1 Barreiras devido ao clima organizacional	63
2.5.2 Barreiras culturais	64
3 METODOLOGIA	66
3.1 PERSPECTIVA DA PESQUISA	67

3.2 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA	68
3.2.1 Calculo do tamanho da amostra populacional	70
3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	71
3.3.1 Elaboração do questionário.....	71
3.3.2 Coleta de dados.....	74
3.3.2.1 Pesquisa via e-mail	76
3.3.2.2 Pré-teste do questionário	76
3.3.2.3 Aplicação do questionário	77
3.3.3 Análise das informações.....	81
3.3.3.1 Viés de não respostas do questionário.....	81
3.3.3.2 Análise prévia do questionário	82
3.3.3.3 Confiabilidade do questionário.....	83
3.3.3.4 Teste Mann – Whitney	84
3.3.3.5 Avaliações através da escala Likert de 7 pontos.....	85
3.3.3.6 Agrupamento dos dados	87
3.4 CARACTERIZAÇÃO DE PARCERIA ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES	89
3.5 ESTUDO DE CASO	90
3.5.1 Projeto	91
3.5.2 Preparação.....	92
3.5.3 Coleta das informações.....	92
3.5.4 Empresas participantes do estudo de caso.....	93
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	94
4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA PESQUISADA.....	94
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES.....	103
4.2.1 Análise dos critérios de seleção (CS) de fornecedores	104
4.2.1.1 Perfil das construtoras em selecionar seus fornecedores	115

4.2.2 Análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) no relacionamento entre construtoras e fornecedores	117
4.2.2.1 Perfil das construtoras para os FCS no relacionamento com fornecedores.....	125
4.2.3 Análise dos critérios de mudança (CM) de fornecedores	128
4.2.3.1 Perfil das construtoras em mudar seus fornecedores..	134
4.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS FORNECEDORES....	136
4.3.1 Desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras	137
4.3.1.1 Confiabilidade interna do questionário	137
4.3.1.2 Análise de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras.....	139
4.3.1.3 Perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras.....	147
4.3.2 Desempenho entre novos e antigos fornecedores	149
4.3.2.1 Confiabilidade interna do questionário	150
4.3.2.2 Comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores	152
4.3.2.3 Perfil de desempenho entre novos e antigos fornecedores	160
4.4 DEFINIÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES DE MATERIAIS	163
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	167
5 CONCLUSÃO	177
5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	180
REFERÊNCIAS.....	181
APÊNDICE A – Questionário enviado as construtoras.....	199
APÊNDICE B – Protocolo do estudo de caso	205

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O conceito de parceria pode ser entendido atualmente como uma das formas mais inovadora para entregar projetos de forma eficiente. A parceria proporciona uma forma sólida de garantir que os resultados desejados das empresas se concretizem, principalmente com relação às expectativas de fornecimento da sua cadeia de abastecimento.

O conceito de parceria surgiu na década de 1940 nas empresas de manufatura japonesas, onde identificaram que os fornecedores tinham um papel igualmente importante no desempenho da empresa, já que os fornecedores eram especialistas em seu próprio mercado e isso traria melhores resultados para as empresas, integrando o conhecimento dos fornecedores ao processo produtivo (COUSINS, 2002).

Dyer e Ouchi (1993) definem essa filosofia como uma parceria estilo japonês (JSP), ao qual é caracterizada como uma relação exclusiva (ou semi-exclusiva) entre comprador e fornecedor que se concentra em maximizar a eficiência de toda a cadeia de valor. O objetivo da parceria japonesa é aumentar a qualidade enquanto minimiza os custos totais para ambas as partes. Em resumo as características da parceria estilo japonês são:

- Relacionamentos de longo prazo e compromisso com a comunicação frequente, o que reduz os custos de transação e elimina ineficiências inter-empresas.
- Assistência mútua, foco no custo total e qualidade, trabalhando em conjunto para minimizar o custo total da cadeia de valor (e não apenas nos custos unitários).
- Vontade de fazer investimentos para customizar as instalações, equipamentos e pessoal, bem como partilhar informação técnica valiosa.
- Compartilhamento das informações técnicas e dos custos para melhorar o desempenho e os preços.
- Construir a confiança entre as empresas através do intercâmbio de funcionários para melhorar os

processos das empresas, e usar contratos flexíveis para que os fornecedores não se sintam explorados, gerando confiança entre as partes.

Os resultados advindos da parceria estilo japonês é o que toda organização almeja, ou seja, aumentar a qualidade e reduzir os custos. Não distante disso, somente na década de 1980 as empresas de manufatura americana começaram a reavaliar o relacionamento com seus fornecedores, focando em relacionamentos a longo prazo com menos fornecedores e envolvendo os fornecedores nos processos e projetos (McMILLAN, 1990) como forma de aumentar a competitividade das empresas do ocidente em relação as empresas do oriente.

Em 1990, era a indústria da construção nos Estados Unidos que estava passando por mudanças devido aos altos riscos de investimentos, modernização de fabrica, mudanças regulamentares, novas tecnologias, fusões empresariais e concorrência internacional. Essas mudanças forçaram as empresas repensarem suas tradicionais formas de contratações, a fim de desenvolverem novas formas de fazerem negócios. (COOK; HANCHER, 1990).

Aquele atual momento da construção civil americana fizeram as organizações procurarem soluções de gestão para melhorar seu desempenho e sustentar sua vantagem competitiva. Parceria na construção civil foi uma abordagem que as empresas adotaram para vencerem essas dificuldades; proporcionando reduções de custos e tempo dos projetos, menores litígios, maior confiança e compromisso entre as partes, caracterizando o surgimento do conceito de parceria na construção civil. Desde o surgimento de parceria na indústria da construção civil, a parceria se tornou a principal estratégia de gestão para melhorar as normas organizacionais e o desempenho dos projetos (LOVE et al., 2000).

Frödell (2011) acrescenta que apesar dos inúmeros exemplos de benefícios ao adaptar a gestão de relacionamento com fornecedores na indústria de transformação, a indústria da construção civil ainda está atrasada em áreas como o relacionamentos a longo prazo com seus fornecedores e reduções de custos contínuas. O autor ainda ressalta que as características da indústria da construção civil diferem daquelas da indústria de transformação, devido à sua estrutura baseada

em projetos e ao grande número e variedade de fornecedores envolvidos nas diversas etapas do projeto.

Devido à natureza da construção civil em caracterizar cada projeto como sendo único, as empresas muitas vezes não aproveitam a aprendizagem dos fornecedores em projetos futuros. Os fornecedores por sua vez, entendem que essa natureza dos projetos não se torna um meio viável de estreitar as relações com as empresas. Bresnen (2007) acrescenta que parceria em únicos projetos se torna inviável devido à falta de repetição dos negócios, tornando difícil estabelecer relações comerciais de longo prazo.

Saad et al. (2002) relatam em sua pesquisa que mesmo quando foi adotada a parceria entre as empresas, a parceria foi mal compreendida e, ao mesmo tempo, não houve uma mudança generalizada da cultura na construção civil do Reino Unido, permanecendo as relações entre empresas muitas vezes contraditórias e a ênfase no uso de contratação com base nos preços e contratos rígidos. Além disso, a parceria está sendo adotada principalmente entre empreiteiros, consultores e contratantes, necessitando que a parceria seja estendida para as partes da cadeia de abastecimento (fornecedores) principalmente na construção civil.

Parceria envolvendo construtoras e fornecedores em um relacionamento a longo prazo e uma relação de trabalho mais próxima, pode ser um elemento chave para melhorar o desempenho e competitividade das empresas. A seleção dos fornecedores, onde o fator primordial para escolha não seja mais o menor preço, também representa uma ruptura fundamental na tradicional forma de seleciona-los (AGAPIOU et al., 1998).

Essa nova forma de relacionamento entre as empresas, no atual momento da construção civil brasileira é, sem dúvida, um caminho para ultrapassar as barreiras concorrenciais e, ao mesmo tempo, garantir uma vantagem competitiva para as empresas. Assim, partindo da premissa que o atual momento da construção civil brasileira; com grandes investimentos e incentivos, torna esse ambiente amplamente competitivo devido a grande demanda por materiais, ao ponto que empresas com relacionamento a longo prazo com fornecedores se diferenciam em relação as empresas que não possuem os mesmos laços colaborativos, surge as seguintes perguntas de pesquisa:

Seá que as construtoras situadas nas cidades onde se concentram os maiores números de empresas buscam relações mais estreitas com seus fornecedores de materiais?

As empresas que possuem um relacionamento a longo prazo com seus fornecedores realmente são beneficiadas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se o atual estado do relacionamento das construtoras com seus fornecedores de materiais em Santa Catarina caracteriza uma abordagem de parceria.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer os critérios importantes para seleção dos fornecedores pelas construtoras;
- b) Conhecer os fatores que as construtoras consideram importantes para o sucesso do relacionamento com os fornecedores;
- c) Conhecer os critérios de mudança dos fornecedores pelas construtoras;
- d) Verificar se o desempenho dos fornecedores realmente melhora ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras;
- e) Comparar o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos;
- f) Comparar as avaliações das construtoras em relação ao seu porte e tipo de relacionamento adotado;
- g) Criar um perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Durante a revisão bibliográfica, percebeu-se que 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). Essas mudanças são devidas as crenças que os fornecedores são fontes essenciais para ganhar vantagem competitiva e, ao mesmo tempo, as empresas estão cada vez mais dependentes das relações com seus fornecedores para ficarem a frente da concorrência (PARSONS, 2002).

Entretanto, os estudos na literatura internacional sobre o conceito de parceria na construção civil é estritamente focada no relacionamento entre contratante e empreiteiro. Briscoe et al. (2001) confirma essa visão relatando que acordos de parceria entre contratante e fornecedores de materiais são bastante incomuns na literatura. Assim, um estudo sobre parceria na construção civil entre construtoras e fornecedores se faz necessário, tendo em vista o vazio que se encontra o assunto perante a literatura internacional e até mesmo nacional.

Estudos nacionais sobre o relacionamento entre construtoras e fornecedores também receberam pouca atenção por parte dos pesquisadores. Na verdade, nenhum trabalho realizou um estudo 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). A dissertação de Isatto (1996) propôs um modelo preferencial para selecionar fornecedores. Esse modelo é válido para selecionar fornecedores, principalmente quando as construtoras possuem históricos de avaliações de desempenho dos fornecedores. Entretanto, a pesquisa não investiga as influências da utilização de tau modelo no desempenho dos fornecedores.

Cabe ressaltar também que existem métodos mais sofisticados na literatura para selecionar fornecedores. Ho et al. (2010) identificaram através de uma revisão na literatura os métodos mais utilizados para selecionar um potencial fornecedor, são eles: DEA, seguido por programação matemática, AHP, CBR, ANP, abordagem FUZZY, SMART e GA. Esses métodos

permitem selecionar os fornecedores entre uma gama de requisitos, tais como: preço, qualidade, entrega e etc. Assim, através desses conjuntos de requisitos, os métodos identificam os potenciais fornecedores.

A dissertação de Alves (1997) foi em sua forma o trabalho que mais se aproximou do conceito de parceria entre construtoras e fornecedores e dos objetivos propostos por esta dissertação. Entretanto, a autora apenas explorou o relacionamento de construtoras e fornecedores sob a ótica da parceria, não deixando claro como a pesquisa caracterizou o conceito de parceria entre empresas. Os resultados também podem ser mais bem entendidos como um estudo de viabilidade da aplicação do conceito de parceria sobre as opiniões de construtoras e fornecedores, enquanto que os benefícios advindos de uma abordagem de parceria entre empresas foram poucos explorados.

Por último, Meira (2003) em sua dissertação buscou estudar o conceito de parceria em construtoras com sistemas de gestão da qualidade, mas assim como a dissertação de Alves (1997) o conceito de parceria foi explorado superficialmente, apenas verificando o interesse por parte das empresas em estabelecer relações de parceria, não verificando relações entre o conceito de parceria e o desempenho das construtoras. Outro ponto importante 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 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, a presente dissertação se faz necessária de forma a evidenciar uma real abordagem de parceria entre construtora e fornecedores, bem como os benefícios advindos da parceria nos diferentes portes em que as empresas estão engajadas. Quanto à literatura internacional estudar o conceito de parceria sob a ótica do contratante, cliente, consultores e/ou empreiteiros e não diretamente com fornecedores, o motivo para essa lacuna na literatura é devido às compras dos materiais

serem realizadas diretamente pelas próprias empreiteiras (ABDUL-MALAK et al., 2000).

Embora a abordagem de parceria na construção civil nos países desenvolvidos se concentre em parcerias basicamente com empreiteiros, o presente estudo focou na parceria com fornecedores de materiais, tendo em vista os inúmeros problemas relacionados aos materiais. Problemas com fornecimento de materiais sempre é um dos fatores de atraso em projetos (BATTAINÉH; ODEH, 2002; SAMBASIVAN; SOON, 2007; PEREIRA, 2012). A pesquisa de dissertação de Pereira (2012) verificou os fatores de atrasos em obras residenciais em algumas construtoras nas cidades de Itajaí (SC) e Balneário Camboriú (SC). O autor verificou que os fatores relacionados aos materiais que obtiveram uma maior ocorrência foram: atraso na entrega de material e escassez de materiais no mercado. Esses fatores revelam que uma abordagem de parceria com os fornecedores, se torna um caminho viável para superar esses fatores de atrasos e melhorar o desempenho dos fornecedores.

Os materiais também ocasionam riscos aos projetos das construtoras, segundo Zou et al. (2006 apud Zou et al., 2007) na construção civil existem cinco tipos de riscos: risco de ultrapassar os custos do projeto, riscos da qualidade do projeto, riscos de atrasos no projeto, riscos de segurança do projeto e riscos ambientais do projeto. Analisando esses cinco tipos de riscos, os materiais se inserem em três deles: custo, qualidade e tempo. Os riscos devido ao custo são relativos ao aumento de preço dos materiais e incertezas de fornecimentos. Os riscos devido à qualidade são relativos a uso de materiais de baixa qualidade. Por último, os riscos devido ao tempo são relativos à escassez de materiais que impedem os avanços dos serviços e, conseqüentemente, aumento do tempo do cronograma.

Assim, tratar a base de fornecimento de forma adequada, principalmente com relações mais estreitas com fornecedores, através de uma abordagem de parceria, beneficia as empresas a superarem essas barreiras e riscos, mas principalmente porque os atrasos nas entregas de materiais e equipamentos para construção civil são muitas vezes uma causa que contribui para ultrapassar os custos em projetos de construção nos países em desenvolvimento (SAMBASIVAN; SOON, 2007).

1.4 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa apresenta duas delimitações:

- a) Foco no relacionamento entre construtoras e seus **fornecedores de materiais**, não abrangendo os demais fornecedores, como por exemplo: mão de obra, projetos e etc.
- b) A população das construtoras participantes da pesquisa foi composta apenas pelas construtoras associadas aos sindicatos de suas respectivas cidades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PARCERIA NA CONSTRUÇÃO CIVIL

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, onde a cadeia de suprimentos se torna um fator fundamental para impulsionar a inovação e a melhoria do desempenho das empresas.

Egan (1998) propôs que essa nova mentalidade de parceria na construção civil constitua uma nova fase em busca da satisfação de todos os envolvidos em um projeto. Sharma e Sheth (1997) mencionam que um diferencial estratégico é romper o tradicional envolvimento entre compradores e fornecedores, de forma a tratar os fornecedores menos como vendedores e mais como parceiros.

Dentro desse contexto, Wilson (1995) menciona que existem dois tipos de relacionamento entre compradores e fornecedores: **relacionamento competitivo e colaborativo**. Em um relacionamento competitivo, 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 colaborativo, a essência está nos parceiros adotarem um elevado grau de cooperação para manter uma relação comercial ao longo do tempo, motivados pelo compromisso mútuo de agregarem valor à relação.

Humphreys et al. (2001) acrescentam que tradicionalmente as relações comprador – fornecedor foram consideradas como adversas e puramente comerciais, contudo, as relações comprador – fornecedores atualmente movimentam-se em direção a uma abordagem mais colaborativa entre as partes, motivado principalmente pelas empresas reconhecerem que os fornecedores são fontes essenciais para ganhar vantagem competitiva em termos de seu conhecimento e experiência.

Spekman (1988) já apontavam que o aumento da concorrência forçavam os compradores a procurarem fornecedores cujos conhecimentos e competências possam ser aproveitadas. Assim, para obter tais vantagens competitivas e desenvolver um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores, compradores devem romper o tradicional relacionamento com seus fornecedores com base no preço e moverem-se em caminho do relacionamento colaborativo, ou seja, de parceria.

Dessa maneira, Tuten e Urban (2001) através de uma pesquisa em vários setores industriais, incluindo a construção civil, obtiveram dos participantes alguns fatores que motivaram as empresas a formarem parcerias. Os fatores foram:

- Desejo de reduzir os custos
- Melhorar a vantagem competitiva
- Melhoria dos indicadores de desempenho
- Aumentar a qualidade do produto / serviço

Segundo Love et al. (2001) a parceria pode ser classificada em quatro níveis, conforme visualizado na figura 1. No primeiro nível, o contato entre as empresas é superficial. A formação da parceria é apenas devido a exigências contratuais (prática comum em relações na construção civil) e como as empresas não estão à procura de compromissos e a relação é baseada no mínimo de comunicação, elas mantem um alto nível de confronto, que pode resultar em conflitos e disputas.

No segundo nível, as organizações mudam sua forma para se adaptarem a um contato mais amplo entre as partes. No entanto, os limites ainda são rígidos e impermeáveis de modo a que as empresas protegem seus interesses e recursos em um ambiente competitivo. Tal limite dificulta o desenvolvimento da confiança entre as empresas. O contrato permanece como a evidência da negociação, apesar de maior comunicação, interação e adaptação mútua. Entretanto, estes servem apenas para proteger seus próprios interesses, embora alcancem um objetivo comum e um ganho mútuo, mas as relações antagônicas ainda prevaleçam.

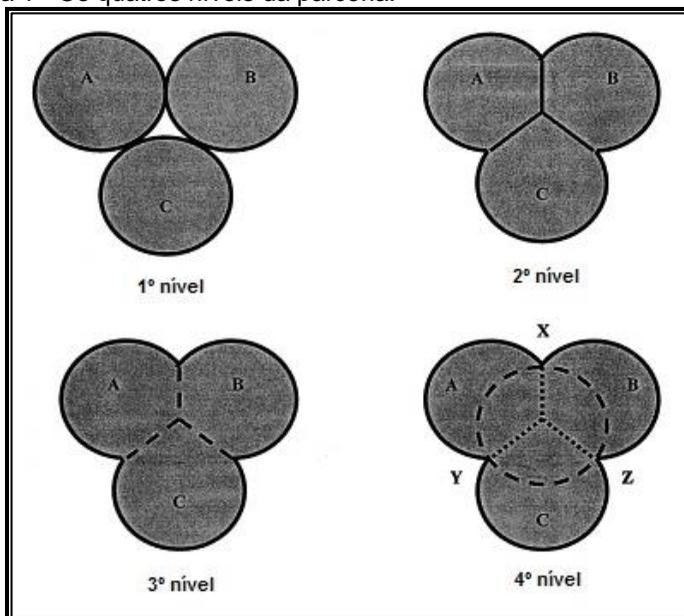
No terceiro nível, as fronteiras entre as organizações são substituídas por uma membrana semipermeável (como indicado por linhas tracejadas, ver figura 1). As linhas tracejadas permitem

que os recursos, tais como conhecimento e experiência, possam ser compartilhados entre as partes, embora o interesse próprio ainda seja predominante neste nível e se houver algum mal entendido, os limites podem tornar-se rígidos novamente.

Por último, no quarto nível, a parceria é fundada e a confiança formada. Os limites entre as três organizações são indicadas pelas linhas tracejadas (semipermeável) e linhas pontilhadas (permeável). As linhas tracejadas formam a nova organização de parceria e suas fronteiras. As principais contribuições de recursos ou investidos na parceria são o conhecimento e a experiência compartilhadas entre as partes que pretendem criar um clima de aprendizado. As linhas pontilhadas que eram inicialmente os limites semipermeáveis entre as organizações tornam-se mais permeáveis à troca de conhecimentos, experiências, ideias e opiniões.

Como resultado, esta permeabilidade beneficia os membros com uma maior interação, comunicação, confiança e compromisso. Esse ambiente forma uma parceria para os benefícios e objetivos comuns. O aprendizado deve ser o elemento central e o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem contínua deve ser o objetivo final.

Figura 1 - Os quatros níveis da parceria.



Fonte: Love et al., 2001.

Carraway e Spekman (2006) ressaltam que parceiros comerciais com um histórico de interação contraditória acabam acentuados pela complexidade do atual ambiente de negócios e, para progredir a um nível de parceria, essas empresas necessitam:

- Facilitar a multi-função e a interação multi-nível;
- Pro-atividade para explorar oportunidades, de modo aumentar as competências para agregar valor aos clientes;
- Alcançar a integração dentro e fora das fronteiras das empresas para maximizar a probabilidade de aceitação de bens e serviços no mercado;
- Pensar a longo prazo, à procura de soluções ganha - ganha para o comprador, vendedor e cliente.

Ehret e Ploeter (2006) acrescentam que várias forças estão levando os clientes e seus fornecedores para níveis mais intensificados de colaboração, ao qual resulta em uma integração vertical (parceria). Como consequência, a colaboração entre

compradores e fornecedores se torna mais intensa, motivando uma relação mais colaborativa e efetiva para ultrapassar as forças atuais do mercado.

2.2 DEFININDO PARCERIA E ALIANÇA

O termo “parceria na construção” é geralmente complexo e difícil de definir, carecendo de uma definição conceitual, tornando o termo parceria uma polissemia dentro das pesquisas na construção civil (MATTHEWS, 1996; BARLOW; JASHAPARA, 1998; CHEUNG et al., 2003; CHEUNG; WONG, 2004; ANVUUR; KUMARASWAMY, 2007; LU; YAN, 2007).

Frequentemente, a parceria é interpretada como um termo de gestão de modo a alinhar os objetivos do projeto; como melhorar as relações entre as partes envolvidas e alianças de longo prazo (CHEUNG et al., 2003). Para Cheng et al. (2004) o termo parceria é muito utilizado em pesquisas da construção para representar uma aliança dentro da cadeia de suprimentos.

Parceria e aliança são termos utilizados que muitas vezes se confundem na literatura. Para Bresnen (2007) a parceria na construção envolve um compromisso de longo prazo das organizações para alcançar os objetivos comuns aos seus negócios, ao passo que aliança refere-se à colaboração em únicos projetos.

Os autores Cheng et al. (2004) definem aliança como uma relação de longo prazo, formada entre duas partes (ou mais) dentro da cadeia de suprimentos, para desenvolver estratégias mutuamente acordados em termos de metas e objetivos, de modo a dedicarem-se coletivamente.

Como se percebe, os termos parceria e aliança acabam passando ambiguidade dentro da literatura (LOVE et al., 2000; NAOUM, 2003; BRESNEN, 2007; LU; YAN, 2007). A presente dissertação não pretende definir ou redefinir os significados desses termos (parceria e aliança), mas apresentar e alinhar os diferentes termos da literatura, a fim de proporcionar um melhor esclarecimento dos diversos conceitos verificados na literatura.

2.2.1 Parceria

Através da revisão bibliográfica a respeito do termo parceria, inúmeras definições podem ser verificadas. Dentre as

definições comumente citadas segundo T. Chen e W. Chen (2007) é a definição desenvolvida pela Construction Industry Institute (CII) que definiu parceria como:

Um compromisso de longo prazo entre duas ou mais organizações com a finalidade de alcançar os objetivos do projeto para maximizar a eficácia dos recursos de cada participante. O relacionamento é baseado na confiança, dedicação e objetivos comuns, além de um entendimento das expectativas e valores individuais de cada participante. (CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE, 1991 apud T. CHEN; W. CHEN, 2007, p. 387).

Outras duas definições que merecem destaque são as definições de Cook e Hancher (1990) e Crowley e Karim (1995). Segundo Cook e Hancher (1990) a parceria é definida como a busca de soluções ganha - ganha para criar relações de longo prazo, onde cada parceiro tem ciência das necessidades, preocupações e objetivos de ambos. A relação é baseada na confiança e transparência, de modo a encorajar o tratamento aberto dos problemas e incentivar a inovação.

Para Crowley e Karim (1995) a parceria é definida quando formada uma organização através da realização de estratégias de cooperação para modificar e complementar a tradicional fronteira que separam as empresas em um clima competitivo, de modo a envolver todos os participantes, com o intuito de criar uma atmosfera de relacionamento aberto, proporcionando um melhor desempenho projeto.

As três definições apresentadas anteriormente contemplam o termo parceria de um modo geral, contudo, a parceria ainda pode ser desmembrada em dois tipos: **parceria de projeto e parceria estratégica**. A parceria estratégica se caracteriza pelas empresas buscarem uma maior colaboração a longo prazo, ou seja, além do projeto entregue, enquanto que a parceria de projeto, tem o enfoque a curto prazo, ou até a entrega do projeto (BARLOW; JASHAPARA, 1998; BEACH et al., 2005; NGOWI, 2007).

2.2.2 Aliança

De uma maneira geral, o termo aliança na literatura transmite o mesmo sentido de parceria e vice-versa (LU; YAN, 2007). Analisando mais criticamente, alguns autores fornecem uma definição de aliança quase semelhante ao termo parceria, sendo que a diferença entre parceria e aliança é verificada sutilmente em uma palavra constantemente citadas nas definições sobre aliança, sendo essa palavra o fator *sine qua non* que diferencia parceria e aliança.

Segundo Lambert et al. (1996) uma aliança envolve uma relação comercial entre duas organizações diferentes com base na confiança mútua, lealdade, **compartilhamento de riscos** e benefícios, criando uma vantagem competitiva, resultando num desempenho empresarial maior do que seria alcançado pelas empresas individualmente.

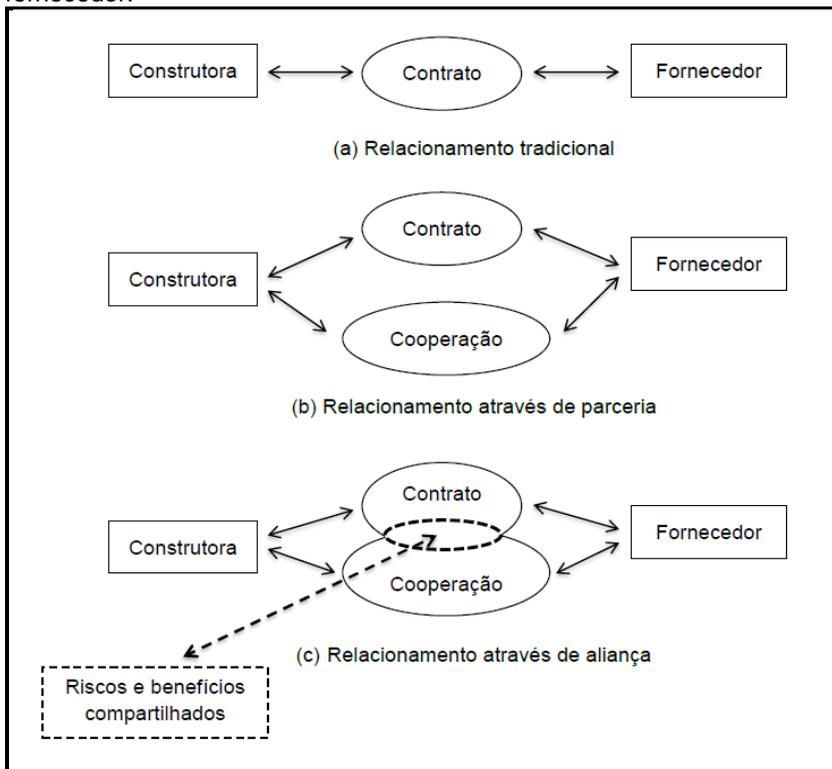
De outro ponto de vista, Gulati (1998, p. 293) define aliança como “acordos voluntários entre empresas envolvendo troca, compartilhamento ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços”. Love et al. (2011) acrescenta que os acordos para formação de alianças visa **compartilhar tanto risco** como benefícios entre os envolvidos.

Como visto nas definições de aliança, a palavra que caracteriza essa diferenciação entre aliança e parceria é a palavra **risco**. Portanto, parceria se caracteriza por compartilhar benefícios entre duas empresas. Obviamente que as incertezas (riscos) fazem parte de todos os projetos, conseqüentemente, a parceria também apresenta certo risco. Entretanto, esse risco não será compartilhando mutuamente entre as empresas, diferentemente de alianças, onde as empresas compartilham benefícios e riscos mutuamente (EDMUTI; KATHAWALA, 2001; WALKER et al., 2002; YOUNG et al., 2006; YEUNG et al., 2007).

Resumidamente, os tipos de relacionamento entre construtoras e fornecedores podem ser **tradicionais, de parceria ou aliança**. Na forma tradicional a entrega do projeto é baseada no contrato. A parceria acrescenta a filosofia de cooperação na tradicional relação contratual, permitindo uma relação de confiança, de modo a fazer mais ao estabelecido em contrato, beneficiando as partes envolvidas na parceria. A aliança por sua vez, liga a cooperação ao contrato, definindo

claramente os riscos e benefícios de tal relação. Na figura 2 é possível visualizar os tipos de relacionamento entre empresas.

Figura 2 - Comparação dos relacionamentos entre construtora – fornecedor.



Fonte: Young et al., 2006.

2.3 BENEFÍCIOS DA PARCERIA

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 (KRIPPAAEHNE et al., 1992). Assim, a parceria é vista como uma nova forma das empresas alcançarem seus objetivos e, conseqüentemente, 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).

Como visto, há um consenso geral na literatura sobre os benefícios da parceria na construção civil. 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). Essas três benefícios básicos advindos de uma parceria são constantemente citados na literatura. Assim, decidiu-se olhar com mais detalhe cada um, para melhor apresenta-los.

2.3.1 Melhoraria dos custos

Nesta sessão foram descritos alguns projetos que adotaram a filosofia de parceria em projetos na construção civil, visando um melhor desempenho financeiro para seus projetos. Assim, a ênfase é destacar os benefícios econômicos obtidos através da aplicação da filosofia de parcerias em projetos na construção civil.

Conforme mencionado anteriormente, as pesquisas em projetos na construção civil na literatura internacional sobre o princípio de parceria se dedicaram apenas em estudar as relações contratantes – empreiteiros. Contudo, essas pesquisas também destacam a importância de se relacionar com os fornecedores, a fim de obter os benefícios proporcionados da parceria.

Constatou-se também que existem poucos estudos quantificando os benefícios financeiros da aplicação de uma parceria, evidenciando assim, a importância de mencionar os benefícios financeiros, embora aplicados na relação contratante – empreiteiro.

Os três estudos selecionados para demonstrar os benefícios financeiros em projetos de parcerias foram: Gibson e Weston (1993), Gransberg et al. (1999) e Ernzen e McFadden (2003). Esses estudos foram selecionados por quantificarem os benefícios monetários entre os projetos com e sem parcerias.

O primeiro estudo de Gibson e Weston (1993) evidenciaram que o crescimento médio do custo para projetos de parceria foi de 2,72% e o tempo médio de conclusão dos projetos foi de 9,07% maior ao estabelecido no cronograma. Para os projetos sem parcerias, o crescimento médio dos custos foi de 8,75%, e o tempo médio de conclusão dos projetos foi de 15,53% maior ao estabelecido no cronograma.

No segundo estudo de Gransberg et al. (1999) dividiram os projetos com e sem parceria em três grupos em relação ao seu custo total. Gransberg et al. (1999) constataram que para o primeiro grupo com custo total de até cinco milhões de dólares, os projetos com parceria tiveram um acréscimo 5,22% do custo total e, os projetos sem parceria um acréscimo de apenas 2,39%. Os projetos com parceria terminaram 0,32% mais cedo em relação ao cronograma e os projetos sem parceria terminaram 9,16% mais cedo em relação ao cronograma.

Para o segundo grupo com custo total entre cinco e quarenta milhões de dólares, os projetos com parceria tiveram um acréscimo de 1,87% em relação ao custo total, e os projetos sem parcerias tiveram um acréscimo de 3,94%. Os projetos com parceria terminaram 14,97% mais cedo e os projetos sem parceria terminaram 36,62% mais tarde em relação ao cronograma.

No último grupo, Gransberg et al. (1999) realizaram a verificação para todos os projeto de zero até quarenta milhões. Ficou evidenciado que os projetos com parceria tiveram um acréscimo de 2,93% e os projetos sem parceria um acréscimo de 3,70% em relação ao custo total. Os projetos com parceria terminaram 4,70% mais cedo e os projetos sem parceria terminaram 10,04% mais tarde em relação ao cronograma.

No último estudo, Ernzen e McFadden (2003) também dividiram os projetos em três grupos em relação ao custo total dos projetos. No primeiro grupo de zero a cinco milhões de dólares, os projetos com parceria tiveram uma acréscimo de seus custos de 10,49% e os projetos sem parcerias tiveram um aumento dos custos de 11,78% em relação ao custo total. Os projetos com parceria terminaram 7,30% mais cedo e os projetos sem parcerias terminaram 7,82% mais tarde em relação ao cronograma.

No segundo grupo, os projetos de cinco a quinze milhões de dólares com parceria tiveram um acréscimo de 6,05% e os projetos sem parceria um acréscimo de 4,34% em relação ao custo total. Os projetos com parceria terminaram 3,54% mais cedo e os projetos sem parceria terminaram 39,34% mais tarde em relação ao cronograma. O último grupo, os projetos de quinze a quarenta milhões de dólares com parceria tiveram um acréscimo de 6,72% e os projetos sem parceria um acréscimo de 4,82% em relação ao custo total. Os projetos com parceria terminaram 0,25% mais cedo e os projetos sem parceria terminaram 28,14% mais tarde em relação ao cronograma. As tabelas 01, 02 e 03 apresentam um resumo dos custos e tempos.

Gransberg et al. (1999) e Ernzen e McFadden (2003) constataram que para os projetos com um custo total de até cinco milhões de dólares não houve uma influencia significativa na melhora dos custos, sendo que, em alguns projetos de parceria, o custo total superou os projetos sem parcerias. Ernzen

e McFadden (2003) sugerem tais aumentos dos custos serem atribuídos a menor duração desses projetos.

As diminuições dos tempos dos projetos foi o parâmetro mais afetado significativamente, isto poderia ser atribuído às atitudes menos contraditórias de se promover a parceria, resultando em uma maior cooperação entre as partes (ERNZEN; McFADDEN, 2003). Gibson e Weston (1993) acreditam que os resultados de seu estudo são indicativos do desempenho positivo que pode ser esperado num projeto de parceria, onde o proprietário e o contratante trabalham como uma equipe, com menos barreiras para a comunicação e para a resolução dos problemas, tornando o ambiente menos burocrático e mais agradável de trabalhar.

Tabela 1 - Desempenho dos projetos (Gibson e Weston, 1993).

Com parceria		Sem parceria	
Custo	Tempo	Custo	Tempo
2,72	9,07	8,75	15,53

Fonte: Gibson e Weston, 1993.

Tabela 2 - Desempenho dos projetos (Gransberg et al., 1999).

0-5 milhões(US\$)				5-15 milhões(US\$)				0-40 milhões(US\$)			
Com Parceria		Sem parceria		Com Parceria		Sem parceria		Com Parceria		Sem parceria	
Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo
5,22	0,32	2,39	9,16	1,87	14,97	3,94	36,62	2,93	4,70	3,70	10,04

Fonte: Gransberg et al., 1999.

Tabela 3 - Desempenho dos projetos (Ernzen e McFadden, 2003).

0-5 milhões(US\$)				5-15 milhões(US\$)				15-40 milhões(US\$)			
Com Parceria		Sem parceria		Com Parceria		Sem parceria		Com Parceria		Sem parceria	
Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo	Custo	Tempo
10,49	7,30	11,78	7,82	6,05	3,54	4,34	39,34	6,72	0,25	4,82	28,14

Fonte: Ernzen e McFadden, 2003.

Legenda:

Verde – Redução

Vermelho - Aumento

2.3.2 Melhoria da qualidade

Para Trent e Monczka (1999) um pré-requisito para obter uma melhor qualidade dos fornecedores é otimizar ou racionalizar a base de fornecedores da empresa, que consiste em determinar o número certo de fornecedores para se relacionar.

Essa percepção de otimização da base de fornecedores na construção civil foi constatada na pesquisa de Beach et al. (2005), quando mais de 77% dos entrevistados indicaram que havia reduzido o número de fornecedores e mais de 57% tinham planos para reduzir o número de fornecedores. Isso se denota ao fato das empresas conquistarem uma maior qualidade média dos fornecedores; se reduzirem suas bases de fornecimento corretamente. Esses benefícios são atribuídos devido às partes estarem constantemente contribuindo para a melhoria da qualidade, sendo mais difícil alcançar tais padrões com um grande número de fornecedores.

Esse benefício foi confirmado por Kekre et al. (1995) através de uma pesquisa com setecentas empresas que possuíam suas bases de fornecedores reduzidas. Kekre et al. (1995) constataram que a estratégia de lidar com menos fornecedores, melhorou significativamente a qualidade dos produtos das empresas.

A melhoria da qualidade, através da redução da base de fornecedores é alcançada devida a melhor comunicação entre as partes, desenvolvendo uma relação mais estreita para resolver os problemas que surgem em um estágio inicial e contribui para a melhoria da qualidade (KEKRE et al., 1995).

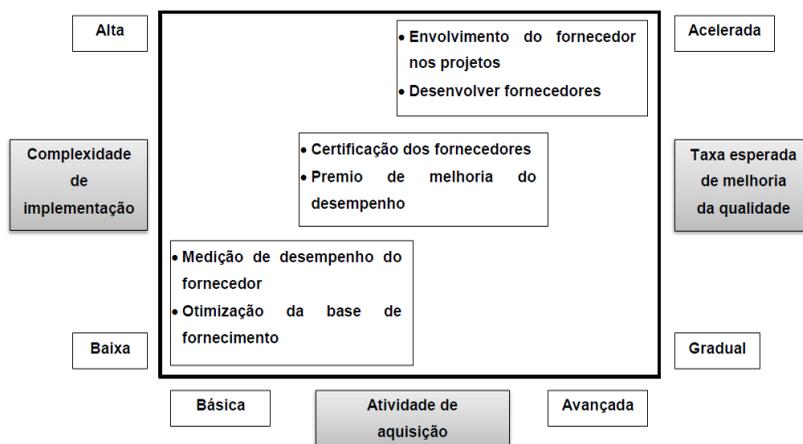
No Brasil, essa tendência acaba dificultada devido às empresas praticarem o sistema de compra pelo menor preço, evidenciado pelo grande número de fornecedores por empresas, tornando difícil o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos fornecedores (CAMPOS, 1992).

Uma relação mais estreita com uma base de fornecedores reduzida torna-se essencial para garantir a qualidade dos produtos, conforme constatado por Kekre et al. (1995). Neste sentido, Monczka e Trent (1999) apresentaram uma hierarquia de atividades que, quando executadas corretamente, estabelecem uma melhoria no desempenho da qualidade dos

fornecedores, ajudando-os a garantir as expectativas atuais e futuras de qualidade.

Essas atividades são apresentadas (ver figura 3) com base em três fatores: (1) a complexidade de implementação; que refere-se à habilidade, tempo e recursos necessários para executar com êxito uma determinada atividade, (2) a taxa de melhoria do desempenho da qualidade; esperada ao executar com êxito uma determinada atividade, e (3) se a atividade é básica, moderada ou avançada.

Figura 3 - Hierarquia para alcançar um padrão qualidade dos fornecedores.



Fonte: Monczka e Trent, 1999.

A parceria com fornecedores visando à melhoria contínua, com foco na satisfação do cliente final, se torna um princípio fundamental em busca do Total Quality Management (TQM). Parceria com fornecedores é um dos fatores críticos para o sucesso da abordagem do TQM, bem como o gerenciamento da qualidade dos fornecedores (AHIRE et al., 1996; BLACK; PORTER, 1996).

Assim, para garantir a qualidade e eliminar condições insatisfatórias entre as relações compradores – fornecedores, Ishikawa (1993) formulou dez princípios que deverão reger os relacionamentos entre compradores e seus fornecedores sob a ótica do controle da qualidade. Os dez princípios são:

- 1º Ambos, fornecedor e comprador, são totalmente responsáveis pela aplicação do controle da qualidade, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle da qualidade.
- 2º Ambos, fornecedor e comprador, devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro.
- 3º O comprador é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que o fornecedor saiba precisamente o que vai fabricar.
- 4º Ambos, fornecedor e comprador, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento.
- 5º O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará satisfação ao comprador, sendo também responsável pela apresentação dos dados necessários, quando requisitados pelo comprador.
- 6º Ambos, fornecedor e comprador, devem decidir com antecedência sobre o método de avaliação, de vários itens, que seja admitido como satisfatório para ambas as partes.
- 7º Ambos, fornecedor e comprador, devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer.
- 8º Ambos, fornecedor e comprador, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade.
- 9º Ambos, fornecedor e comprador, devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios tais como pedido, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistema, de tal maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória.

10º Ambos, fornecedor e comprador, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor.

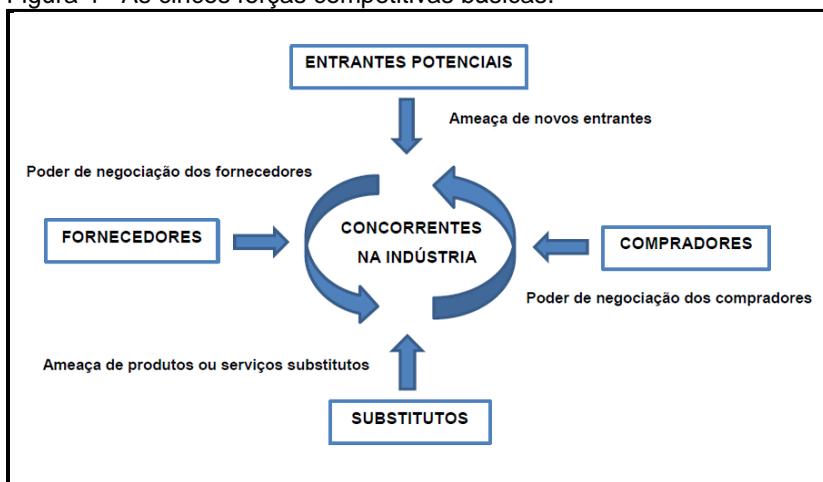
Os princípios serão bem aceitos se os compradores e fornecedores tiverem confiança mútua, cooperação e compromisso com suas responsabilidades (ISHIKAWA, 1993). Assim, a parceria com os fornecedores pode ser muito útil para melhorar a satisfação do cliente final, uma vez que a qualidade é diretamente ligada à satisfação do cliente, conforme definição da qualidade, ao qual “consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto” (JURAN, 1991, p. 11).

2.3.3 Melhorar a vantagem competitiva

Para Porter (1991) a formulação de uma estratégia competitiva, depende de como as empresas se relacionam com o seu ambiente competitivo, principalmente em relação às forças externas à indústria. A vantagem competitiva deve ser compreendida não observando a empresa como um todo, mas na essência de cada atividade que compõem uma empresa, de modo que cada atividade possa contribuir para uma vantagem competitiva das empresas, em termo de custo ou diferenciação (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1991) o grau de concorrência em um determinado segmento industrial depende de cinco forças básicas de competitividade, conforme visualizado na figura 4. Esse conjunto de forças determina o potencial lucro da indústria, sobre o retorno a longo prazo do capital investido.

Figura 4 - As cinco forças competitivas básicas.



Fonte: Porter, 1991.

A estratégia competitiva dentro de um mercado industrial consiste na empresa encontrar uma posição que melhor possa se defender contra essas forças competitivas e influenciá-las a seu favor (PORTER, 1991). Assim, se analisarmos somente uma dessas forças, ou seja, o poder de negociação dos compradores, as empresas que melhor aproveitarem seu poder de compra se sobressairão nesse ambiente competitivo, principalmente aquelas empresas que concentram um grande volume de compra em seus fornecedores.

Dentro desse contexto, Porter (1991) argumenta que as empresas devem focar suas compras estratégicas em fornecedores competitivos, estáveis e que irão manter e melhorar sua posição competitiva em termos de produto e serviço. Essa alocação de compras em fornecedores qualificados irá assegurar que as empresas comprem insumos de qualidade a um custo adequado, de modo a assegurar sua própria competitividade.

Sharma e Sheth (1997) acreditam que essas formas de como as empresas lidam com seus fornecedores, será o próximo caminho para uma nova forma de melhorar a vantagem competitiva das empresas. Sharma e Sheth (1997) apresentam quatro razões para esse acontecimento:

- 1º As empresas começaram a identificar e atender as necessidades dos clientes. Assim, um melhor

relacionamento com seus fornecedores irá permitir que as empresas obtenham um melhor serviço e de modo a repassar aos clientes.

- 2º Relacionamento com os fornecedores permite as empresas serem mais eficaz, visto que é mais fácil de implementar estratégias de melhoria se as empresas tiverem um melhor relacionamento com seus fornecedores.
- 3º Existem tecnologias que permitem as empresas selecionarem os melhores clientes e fornecedores. Assim, as empresas conseguem calcular melhor a rentabilidade associada a cada cliente ou fornecedor.
- 4º Finalmente, a concorrência e o crescimento de outras parcerias vão impor que as empresas desenvolvam melhores relações com seus fornecedores, visando preservar sua vantagem competitiva.

As razões apresentadas por Sharma e Sheth (1997) podem ser confirmadas nos estudos dos seguintes autores: Tan e Tracey (2001), Ho et al. (2010), Cummings e Holmberg (2012) e Li et al. (2012).

A primeira razão pode ser confirmada pela pesquisa de Tan e Tracey (2001) onde concluíram que o relacionamento com fornecedores com base na qualidade, confiabilidade e desempenho do produto tem impacto significativo nas quatro dimensões de satisfação dos clientes (preços competitivos, qualidade, variedade e entrega do produto), além do impacto positivo sobre o desempenho da empresa. Os autores acrescentam que a ênfase é se relacionar com fornecedores que atendam outros requisitos além do preço.

A segundo razão pode ser confirmada na pesquisa de Li et al. (2012) onde relatam que a melhora da vantagem competitiva da empresa é afetada principalmente pela melhor relação comprador-fornecedor, uma vez que a melhor relação comprador-fornecedor é influenciado principalmente pela comunicação eficaz, confiança e desenvolvimento do fornecedor. Esses três fatores somente serão influenciados se as empresas tiverem apoio da alta gerencia e um compromisso a longo prazo. Assim, o reconhecimento das necessidades e os objetivos pela alta gerencia, traduzidos em um compromisso a longo prazo,

influenciará seus fornecedores em uma melhor cooperação, elevando assim, a vantagem competitiva da empresa.

A terceira razão em relação aos potenciais fornecedores, Ho et al. (2010) identificaram através de uma revisão na literatura os métodos mais utilizados para selecionar um potencial fornecedor, sendo: DEA, seguido por programação matemática, AHP, CBR, ANP, abordagem FUZZY, SMART e GA. Esses métodos permitem selecionar os fornecedores entre uma gama de requisitos, tais como: preço, qualidade, entrega e etc. Assim, através desses conjuntos de requisitos, os métodos identificam os potenciais fornecedores.

Por último, a quarta razão por ser constada na pesquisa de Cummings e Holmberg (2012) que descrevem os riscos de interação competitiva, que consiste na empresa enfrentar ações colaborativas desenvolvidas por outras empresas em sua área de atuação, ou seja, os riscos da empresa em não formar parcerias enquanto seus concorrentes aderem à ideia de cooperação através de parcerias.

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.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO RELACIONAMENTO DA PARCERIA

Uma variedade de estudos sobre parceria e os fatores críticos que promovem o sucesso da parceria são evidenciados na literatura. Segundo Cheng e Li (2002) os fatores críticos de sucesso (FCS) referem-se aos fatores que proporcionam o sucesso da parceria, ou seja, são os fatores essenciais para manter o relacionamento entre as partes envolvidas em uma parceria.

Usualmente, a literatura internacional sobre parceria na construção civil é avaliada sob a ótica do contratante, consultores e/ou empreiteiros e não diretamente com fornecedores, o motivo para essa lacuna na literatura é devido as compras dos materiais

geralmente serem realizadas pelas próprias empreiteiras (ABDUL-MALAK et al., 2000) constatando assim, os vários trabalhos publicados sob a ótica da parceria com empreiteiros e não diretamente com fornecedores. Os diferentes fatores críticos de sucesso para a parceria na construção civil podem ser verificados na tabela 04.

Trabalhos avaliando especificamente a parceria com fornecedores foram encontrados apenas em outras áreas da literatura, principalmente automobilística e tecnológica, no qual os fatores críticos de sucesso podem ser observados na tabela 05.

Para maior clareza, alguns FCS foram analisados mais profundamente com base no estudo de Handfield et al. (1998) ao qual identificaram os fatores críticos de sucesso das parcerias com fornecedores estratégicos, com base na perspectiva do comprador. Os autores separaram os FCS em quatro grupos: os atributos do relacionamento (confiança, compromisso), comportamento da comunicação, resolução de problemas e seleção da empresa. A seguir, os critérios estão descritos com mais detalhes.

Tabela 4 - Fatores críticos de sucesso (construção civil).

Fatores Críticos	Cook e Hancher (1990)	Mathew (1996)	Black et al. (2000)	Cheng e Li (2002)	Ng et al. (2002)	Chan et al. (2004)	Young et al. (2006)	T. Chen e W. Chen (2007)	Chan et al. (2007)	Frequência
Objetivos comuns	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Confiança	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
Comunicação			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	7
Melhoria continua		✓	✓		✓			✓	✓	5
Compromisso longo prazo			✓	✓			✓	✓	✓	5
Resolução de problema		✓				✓	✓		✓	4
Filosofia ganha - ganha	✓	✓				✓			✓	4
Equidade		✓			✓		✓		✓	4
Compromisso	✓		✓		✓		✓			4
Teambuilding			✓	✓			✓	✓		4
Incentivos							✓			1

Fonte: do autor.

Tabela 5 - Fatores críticos de sucesso (outras indústrias).

Fatores Críticos	Mohr e Spekman (1994)	Wilson (1995)	Monczka et al. (1998)	Powers e Reagan (2007)	Frequência
Confiança	✓	✓	✓	✓	4
Compromisso	✓	✓	✓	✓	4
Interdependência	✓	✓	✓	✓	4
Comunicação	✓		✓		2
Resolução de problema	✓		✓		2
Objetivos comuns		✓		✓	2

Fonte: do autor.

2.4.1 Compromisso

O compromisso do fornecedor se estende com vários significados na literatura. Assim, a presente dissertação adotou o significado de compromisso apresentado por Bentonb e Prahinskia (2004, p. 42) que definiram compromisso como “o grau em que o fornecedor se sente motivado a continuar seu negócio com a empresa”.

Para Cook e Hancher (1990) o elemento mais importante no estabelecimento de uma relação de parceria é o compromisso, pois as empresas parceiras que se comprometam em uma relação de longo prazo estão mais propensas a desenvolverem uma relação de entendimento mutuo dos objetivos, de modo a alcançarem suas metas e vantagens competitivas.

Nesse contexto, quando os fornecedores percebem que as empresas enfatizam a melhora de suas relações, o compromisso dos fornecedores para a empresa tende a aumentar, que por sua vez, aumentará o desempenho dos fornecedores. Desempenho este importante, uma vez que as empresas estão reduzindo cada vez mais suas bases de fornecedores e tornando-as mais dependentes e mais vulneráveis aos caprichos dos fornecedores (BENTONB; PRAHINSKIA, 2004; HANDFIELD et al., 2007).

Relações de compromisso a longo prazo entre clientes e fornecedores estão mais propensas a desenvolverem conhecimentos sobre suas relações, uma vez que o compromisso de continuidade entre os mesmos parceiros do projeto, tende a criar um ambiente de aprendizagem organizacional (BARLOW; JASHAPARA, 1998; DUBOIS; GADDE, 2000)

Esse tipo de relacionamento excede a visão tradicional da construção civil de apenas servir aos compromissos de curto prazo e de não reaplicar as experiências aprendidas anteriormente. A parceria deve ser vista como uma estratégia de longo prazo que incide sobre a partilha de conhecimentos e experiências.

Love et al. (2000) acrescentam que a parceria cria uma visão compartilhada de mutualidade, cominando na evolução da aprendizagem organizacional. Este tipo de aprendizagem aumenta a capacidade de uma organização de aprender

continuamente, melhorar a satisfação dos clientes e ganhar vantagem sobre os seus concorrentes através do desenvolvimento de relações comerciais exclusivas, mutuamente benéficas e eficazes.

2.4.2 Confiança

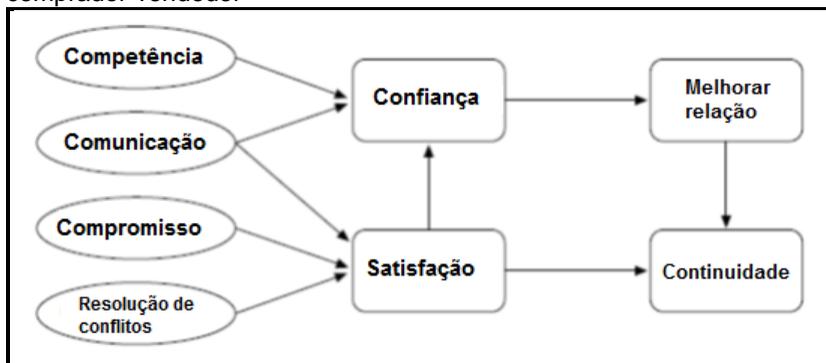
De acordo com Pidduck (2006) os parceiros são frequentemente escolhidos a partir de um círculo de contatos existentes, como experiências anteriores de pessoas ou organizações. Isso torna mais fácil e mais eficiente lidar com alguém que você conhece ou que tenha sido recomendado por alguém de confiança, pois a ausência da confiança torna o sucesso de qualquer relacionamento questionável (HARTMAN; ZAGHLOUL, 2003).

A confiança dentro do conceito da parceria é fundamental para o sucesso do relacionamento entre as partes envolvidas (BLACK et al., 2000). À medida que a relação se desenvolve, o comprador começa sentir-se seguro com o fornecedor, desenvolvendo a confiança. Clientes satisfeitos são mais motivados em continuar um relacionamento com o fornecedor, aumentando e melhorando o alcance de suas relações (SELNES, 1998).

Selnes (1998) acrescenta que qualquer tentativa de um fornecedor para aumentar o alcance do relacionamento com um cliente que está insatisfeito, é mais fadado ao fracasso. Visando um melhor relacionamento entre comprador e fornecedor, Selnes (1998) apresenta um modelo teórico de antecedentes e consequências da confiança e satisfação nesse tipo de relacionamento, conforme figura 5.

Segundo o modelo, a confiança é um antecedente de forte motivação para aumentar o alcance da relação, e a satisfação como um forte antecedente da confiança, onde a comunicações honestas e oportunas com o comprador tem um forte efeito sobre a confiança e satisfação. Desse modo, tanto a confiança como a satisfação são importantes para atingir a continuidade e a melhora da relação entre comprador e fornecedor.

Figura 5 - Modelo teórico confiança e satisfação no relacionamento comprador-vendedor



Fonte: Selnes, 1998.

Para Johnston et al. (2004) o desenvolvimento da confiança de um fornecedor não é por si só o único fator que afeta a medida em que os fornecedores ampliam seu atendimento através de comportamentos cooperativos¹. No entanto, a evidência é que, ganhar a confiança do fornecedor se torna um elemento chave para sua participação em atividades de cooperação.

Hartman e Zaghoul (2003) classificam o tipo de confiança em três cores: azul, amarela e vermelha.

- **Confiança Azul (ou competência):** é toda capacidade e competência baseada na percepção da capacidade dos outros em realizar o que é necessário. É simplesmente responder a pergunta: Você consegue fazer esse trabalho?
- **Confiança amarela (ou integridade):** é baseada na integridade, fundada sobre a percepção da atitude do outro em agir eticamente, aderir valores importantes e ser motivado para não tirar proveito da outra parte. É simplesmente responder a pergunta: Você sempre terá preocupação com os meus interesses?

¹ Comportamento cooperativo refere-se à responsabilidade conjunta para resolução de problemas, planejamento e acordos flexíveis para lidar com situações inesperadas (JOHNSTON et al., 2004).

- Confiança vermelha (ou intuitiva): baseia-se na intuição, resultado da combinação da resposta emocional e rápido processamento de informação e pode ser descrita como os instintos ou pressentimentos que uma pessoa tem sobre a outra, uma situação ou um artefato. É simplesmente responder a pergunta: Este relacionamento está bem?

O modelo de cores de confiança apresentado por Hartman e Zaghoul (2003), fornece o conceito de confiança em relações interpessoais. Sako (1992 apud MCCUTCHEON; STUART, 2000) fornece uma classificação da confiança entre as relações comprador-fornecedor em três níveis:

- O primeiro nível é a confiança contratual: É a expectativa de que a outra parte irá cumprir suas obrigações contratuais escritas ou orais, e agir de acordo com as práticas comerciais aceitas.
- O segundo nível é a confiança por competência: Refere-se na outra parte ser confiada a realizar tarefas de forma competente e confiável. Essa confiança pode ser visto na prática quando as empresas renunciam a inspeção de recebimento de materiais do fornecedor por causa do excelente desempenho no passado.
- O terceiro nível é a goodwill confiança: Quando as partes têm desenvolvido expectativas mútuas de que o outro irá fazer mais do que o formal (contratualmente) assumido em fazer. Nesta fase, a empresa não somente espera que a outra parte não haja como oportunista, mas que desenvolva uma relação além do planejado.

Sako (1992 apud MCCUTCHEON; STUART, 2000) considera esses níveis de confiança como uma hierarquia (ver figura 6). No topo da pirâmide se encontra a “goodwill” confiança, sendo a mais difícil de alcançar e oferece o valor máximo. Mccutcheon e Stuart (2000) ressaltam que as empresas procuram a confiança por competência em seus fornecedores e que possuem poucas expectativas em estabelecer a goodwill confiança com seus fornecedores.

Confiança por competência pode ser tudo que uma empresa necessita. No entanto, o nível de confiança necessário

para um relacionamento mais críticos é a goodwill confiança, que opera quando ambas as partes acreditam que o outro poderá “ir além” se for necessário.

Figura 6 - Pirâmide da confiança.



Fonte: Sako (1992 apud MCCUTCHEON; STUART, 2000).

2.4.3 Comunicação

A comunicação eficiente entre as empresas é um fator essencial para o sucesso da parceria. Ng et al (2002) acreditam que o compartilhamento da informação de forma aberta, franca, com respeito e confiança será a chave para uma boa comunicação. Beach et al. (2005) ressaltam que a comunicação em uma parceria se torna essencial para entender as expectativas, atitudes e limitações entre as partes envolvidas.

De uma forma mais prática, Krause (1999) constatou em sua pesquisa que a comunicação entre as empresas é um pré-requisito para o desenvolvimento dos fornecedores, e que o compromisso dos fornecedores para as relações estratégicas pode ser promovido através da comunicação da melhoria contínua, ou seja, tratar os problemas de fornecedores como seus problemas.

Krause (1999) acredita que esse comportamento da empresa de compra com seus fornecedores pode ser um importante primeiro passo em ajuda-los a melhorar e encorajá-los a um compromisso de longo prazo.

Por outro lado, Wong (2002) ressalta que as empresas trabalham por conta própria e não veem a necessidade de ajudarem seus fornecedores a se desenvolverem ou facilitar seus trabalhos. As empresas acreditam que elas têm de obter todas as vantagens de seus fornecedores, a fim de proteger os seus interesses.

Por esta razão, os fornecedores são muitas vezes insatisfeitos com essas relações e não estão motivados em dar seu melhor serviço as empresas. Wong (2002) acrescenta que o alinhamento das necessidades das empresas e de seus fornecedores é essencial para obter um melhor desempenho na cadeia de suprimentos.

Uma comunicação eficaz pode facilitar o compartilhamento de ideias e visões, reduzindo desentendimentos e estimular a confiança mútua. Tal comunicação envolve a formação de canais de comunicação eficazes que podem ser usados para motivar os parceiros a participar conjuntamente do planejamento e definição de metas (T. CHEN; W. CHEN, 2007).

Yang et al. (2009) acrescentam que uma comunicação eficaz melhora a compreensão das necessidades de qualidade entre as empresas parceiras, ou seja, com uma comunicação eficaz, os fornecedores são melhores preparados para se adaptarem aos requisitos de qualidade desejados pelos compradores, resultando numa melhor cooperação entre as empresas para uma troca econômica eficaz.

Cheung et al. (2003) verificaram que reuniões de avaliação da parceria provou ser um canal de comunicação indispensável para o sucesso da parceria em seu estudo de caso numa construção de linha ferroviária. Essas reuniões estabeleceram um canal de comunicação importante para trocas de informações, ideias e ajudaram a manter uma comunicação ativa e aberta num ambiente potencialmente hostil.

A discussão aberta ajudou a desenvolver confiança e a estabelecer uma rede de comunicação. Para o contratante, foi um meio eficaz de exprimir seus interesses e para contratada, uma forma de aprender sobre a visão do contratante.

Em contraste com as informações acima, um estudo de Vijver et al. (2011) constatou que a atmosfera criada por conflitos passados pode diminuir o efeito positivo da socialização² na qualidade da informação, ao mesmo tempo que, quando um relacionamento está em uma fase de ciclo de vida em declínio, especialmente quando umas das partes tem fortes dúvidas sobre a colaboração contínua de uma das partes, os esforços da socialização podem não contribuir para um melhor desempenho da comunicação. Assim, para as táticas de socialização ter efeitos sobre a qualidade da comunicação, o ambiente e o histórico da parceria devem ser levados em consideração.

2.4.4 Resolução de problemas

Problemas inevitavelmente ocorrem em qualquer tipo de relacionamento interorganizacional ao longo de um período prolongado de tempo, de modo que, a forma em que os problemas são resolvidos tem implicações diretas no sucesso e continuidade do relacionamento (CROWLEY; KARIM, 1995; HANDFIELD et al., 1998).

Resolução eficaz dos problemas é essencial para tornar o relacionamento um sucesso. A equipe deve trabalhar em conjunto para resolver os problemas no nível mais baixo possível. Isso não significa que não haverá disputas, mas o conceito é colocar para fora todas as questões problemáticas e elaborar as melhores soluções coletivamente (HARBACK et al. 1994; SCHAUFELBERGER, 2000).

Chan et al. (2004) acrescentam que devido às discrepâncias nos objetivos e expectativas, questões conflitantes são comumente observadas entre as partes envolvidas em parcerias. Para Love et al. (2000) as partes com problemas estão sempre à procura de uma solução mutuamente satisfatória, especialmente quando o ambiente é mais incerto e dinâmico, onde o envolvimento conjunto na resolução dos problemas é visto como uma estratégia para salvar a parceria.

² Segundo Cousins et al. (2006, p. 853) a socialização na cadeia de suprimentos pode ser definida como “o processo pelo qual os indivíduos em um compromisso comprador-fornecedor adquirem conhecimento dos valores e normas de cada empresa”.

Durante a resolução de problemas, as partes devem compartilhar seus próprios pontos de vista sobre as questões de conflitos e as respectivas táticas de resolução. Esse alto nível de participação entre as partes podem ajuda-las a criar um compromisso de solução mútua (LOVE et al., 2000).

Uma atitude ganha - ganha se torna um importante requisito para equidade da relação de parceria, ao ponto que a ausência de uma abordagem ganha - ganha se torna a principal razão para os problemas dentro da parceria (SLATER, 1998). Lazar (2000) enfatiza que para melhorar a probabilidade de um resultado ganha - ganha, a resolução de problemas através de uma comunicação eficiente é imprescindível para alcançar esse resultado.

Por fim, problemas geridos de forma adequada contribuem para o sucesso da parceria, melhorando a capacidade das empresas em trabalhar novamente no futuro. Ao resolver os problemas, as partes demonstram foco na preservação do projeto, visando os objetivos comuns, aumento da confiança e resultados ganha - ganha dentro da parceria.

2.4.5 Selecionar uma empresa parceira

Antes das 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, além de outros critérios. 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 do leadtime³.

Para Handfield et al. (1998) o sucesso da parceria está diretamente ligado as empresas identificarem os insumos

³ Leadtime refere-se ao tempo total necessário para iniciar e finalizar uma determinada ordem, serviço ou produto.

específicos para o desenvolvimento da parceria, bem como o processo pra identificar o fornecedor adequado.

Logo, a parceria não deve ser perseguida 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. 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). Assim, as empresas devem buscar conhecer melhor seus possíveis fornecedores, de modo a evitar problemas futuros, devido à ineficiência de seus fornecedores e melhorar sua eficiência aquisitiva.

2.5 BARREIRAS QUE AFETAM A PARCERIA

Através de uma revisão na literatura foram identificados dois tipos de barreiras que afetam diretamente o sucesso da parceria, sendo: **barreiras devido ao clima organizacional** (COOK; HANCHER, 1990; LAZAR, 1997; GARDINER; SIMMONS, 1998; AKINTOYE et al., 2000; SCHAUFELBERGER, 2000; NG et al., 2002; CHAN et al., 2003) e **barreiras culturais das empresas** (COOK; HANCHER,1990; LAZAR, 1997; AKINTOYE et al., 2000; BRESNEN; MARSHALL, 2000; CHILDERHOUSE et al., 2003; ERIKSSON et al., 2008, 2009).

2.5.1 Barreiras devido ao clima organizacional

O clima organizacional refere-se aos pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros envolvidos na parceria (LAZAR, 1997). Esses aspectos podem ser definidos em vários fatores influenciadores no clima organizacional da parceria, como por exemplo: falta de compromisso e comunicação.

O relacionamento tradicional leva a esses conjuntos de pressupostos que acabam por se tornarem fortes barreiras para

a implementação do relacionamento de parceria na indústria da construção, resultando em relações contraditórias e antagônicas (COOK; HANCHER, 1990).

Para Harback et al. (1994) em uma projeto de parceria pode haver quatro armadilhas que podem prejudicar um programa de parceria:

- Primeiro são as expectativas não cumpridas que podem causar frustração e decepção;
- Assuntos pendentes ou “disputas territoriais”: Quando um grupo de egos é reunido para compartilhar, comunicar-se e mover-se em conjunto, mas os velhos conflitos ainda estão em disputa, qualquer parceria pode ser rapidamente colocada em perigo.
- Zona de conforto: é a resistência de terem as pessoas “tão perto” que não se busca um melhor entendimento das partes envolvidas, pois se assume que todos estão satisfeitos.
- Soluções únicas: Parceria deve ser específica para um projeto, evitando tomar soluções genéricas e adaptar o tipo de relacionamento para cada empresa e projeto, visando o sucesso da parceria.

As estratégias para o sucesso devem reconhecer esses potenciais obstáculos e solidar estrutura do relacionamento para superá-las. Para uma relação de parceria ser bem sucedida, todos devem estar envolvidos em um compromisso mútuo. Através do compromisso, a confiança é estabelecida e deverá ser alimentada com uma comunicação frequente, aberta e honesta entre todos os participantes do projeto (SCHAUFELBERGER, 2000).

2.5.2 Barreiras culturais

Para Cook e Hancher (1990) as relações comerciais tradicionais acreditam que as relações de parceria ameaçam suas empresas e, essas atitudes em relação ao conceito parceria têm sido influenciadas pela cultura corporativa das empresas.

Esse tipo de comportamento cultural pode ser constatado através da pesquisa realizada por Akintoye et al. (2000), no qual identificaram que a maior barreira para implementação de uma

parceria é a falta de apoio da alta gerencia. A falta de apoio da alta gerencia esta diretamente ligada ao comportamento cultural da empresa, conforma já descrito por Cook e Hancher (1990).

Lazar (1997) enfatiza que algumas organizações são apenas naturalmente melhores adaptadas à parceria do que outras, pois elas se esforçam para eliminar ou reduzir as barreiras para adoção da parceria. Barreira à parceria de sucesso pode vir de várias formas, como barreiras organizacionais motivadas por decisões da alta gerencia, conforme constato por Akintoye et al. (2000).

Outro ponto de preocupação diz respeito às estruturas organizacionais das empresas. Bresnen e Marshall (2000) descrevem essas estruturas organizacionais como “subculturas” que se diferenciam entre horizontal ou vertical.

Os efeitos de horizontalidade são susceptíveis de se perceber quando são feitas tentativas de colaboração ao longo da organização e com outros grupos que são movidos por seu próprio departamento. Ehret e Ploetner (2006) acrescentam que sedes e departamentos podem perseguir seus próprios interesses, conflitando com uma abordagem de parceria, indicando essa abordagem como “preocupações a respeito das estruturas organizacionais das empresas” (EHRET; PLOETNER, 2006, p. 8).

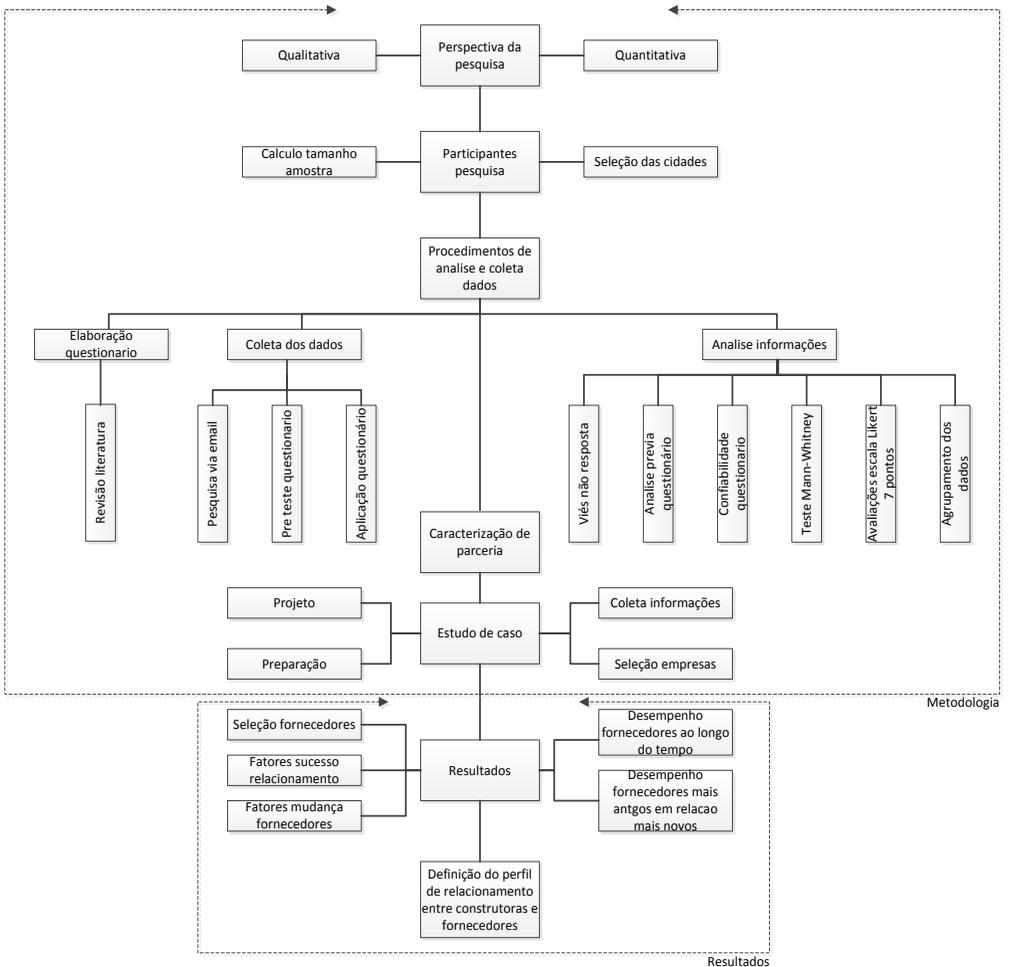
Os efeitos verticalidade são prováveis de serem encontrados quando são feitas tentativas de 'cascata' como novas formas de trabalhar em níveis mais abaixo das organizações. A literatura em parceria enfatiza que o apoio e entusiasmo da alta gestão são fundamentais na concepção e sustentação das mudanças para uma abordagem colaborativa (AKINTOYE et al., 2000; BRESNEN; MARSHALL, 2000)

A chave para uma mudança efetiva no setor da construção civil encontra-se no desenvolvimento de uma cultura apropriada, de modo a suportar os mecanismos necessários para a adoção de uma parceria. Portanto, a parceria é vista como uma mudança sobre o comportamento e atitudes, incentivando as partes interessadas no projeto de parceria a ultrapassar os conflitos de interesses, visando um interesse comum em torno dos objetivos (BRESNEN; MARSHALL, 2000).

3 METODOLOGIA

Antes de detalhar a metodologia da pesquisa, a figura 7 apresenta uma visão geral da metodologia utilizada, bem como os resultados pretendidos pela dissertação através de um organograma.

Figura 7 - Organograma da metodologia utilizada e resultados pretendidos



Fonte: do autor.

3.1 PERSPECTIVA DA PESQUISA

A presente dissertação pode ser classificada como qualitativa e quantitativa. Qualitativa, porque a pesquisa pretendeu caracterizar o relacionamento (seleção, relação e mudança) entre construtoras e fornecedores através das avaliações das construtoras. Quanto à classificação quantitativa foi necessário um tratamento estatístico para comparar as avaliações entre as construtoras na caracterização do relacionamento, além da comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento e o desempenho entre os fornecedores mais novos e antigos⁴ entre as construtoras.

Para a abordagem dos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva. Segundo Gil (2010) a pesquisa descritiva é utilizada para determinar as características de uma população, bem como identificar possíveis relações entre as variáveis. Desse modo, a pesquisa buscou determinar a característica populacional⁵ das construtoras quanto à: seleção, relacionamento e mudança de fornecedores, além das características de desempenho dos fornecedores dentro da população das construtoras.

O procedimento técnico da pesquisa se caracteriza como levantamento com estudo de caso. Para Gil (2010) as pesquisas com levantamento se caracterizam por obterem respostas de uma população acerca de um comportamento que se deseja conhecer. Assim, através do levantamento, pôde-se conhecer e quantificar os comportamentos das construtoras com seus fornecedores. Por último, o estudo de caso serviu para analisar de forma mais profunda, as relações entre construtoras e fornecedores, de modo a permitir um conhecimento mais detalhando dessa relação.

⁴ O intuito de comparar o desempenho dos fornecedores com mais e menos tempo de relacionamento com as empresas é baseado nos trabalhos de Leuthesser (1997) e Duffy (2008) onde as relações entre empresas e fornecedores de longos períodos, já estabeleceram padrões de comportamentos entre as empresas.

⁵ Para uma melhor avaliação e interpretação dos dados, separou-se a população pesquisada em dois grupos em relação ao porte das empresas e dois subgrupos em relação ao tipo de relacionamento adotado pelas empresas com seus fornecedores (ver item 3.3.3.6).

3.2 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES DA PESQUISA

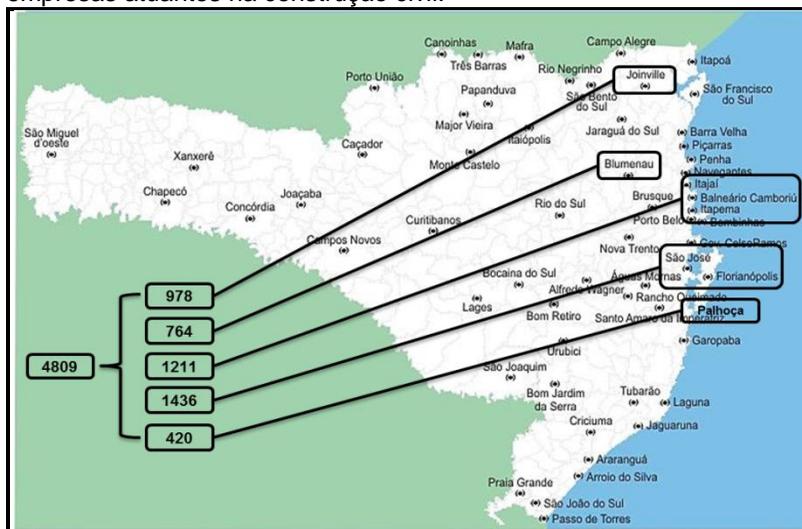
A partir da premissa básica “onde há uma maior concentração de construtoras, conseqüentemente haverá uma maior concorrência por fornecedores”, se torna um ponto chave para delimitar a população e os participantes da pesquisa, de modo a atingir os objetivos da pesquisa.

Desse modo, a pesquisa se concentrou nas regiões que concentram o maior número de empresas no ramo da construção civil em Santa Catarina. Acredita-se que esse grande número de empresas influencia os fornecedores a somente prestarem um serviço de qualidade para aqueles clientes que os fornecedores considerem parceiros, influenciando assim, nos resultados pretendidos pelo estudo.

Para escolher as cidades onde se concentram o maior número de empresas em Santa Catarina, utilizou-se como base a publicação da FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (2013). A partir dos dados da publicação da FIESC (2013) foram selecionadas as cidades onde se concentravam os maiores números de empresas da construção civil e, ao mesmo tempo, se as cidades tornavam viável a realização da pesquisa em termos de localização, tendo em vista que cidades muito afastadas inviabilizariam a pesquisa.

Desse modo, as cidades selecionadas com base nesses dois critérios foram: Florianópolis, São José, Joinville, Blumenau, Palhoça, Itajaí, Balneário Camboriú e Itapema (ver figura 8). Cabe ressaltar que os dados apresentados na tabela 6 e figura 8 são referentes ao ano de 2011 e que o número de empresas representam além das construtoras, empresas de infraestrutura, acabamentos, fundações, sondagens e etc, ou seja, todo o universo de empresas ligadas a construção civil.

Figura 8 - Mapa de localização das cidades pesquisadas e o número de empresas atuantes na construção civil.



Fonte: FIESC, 2013.

Como o foco da pesquisa é a população das construtoras, verificou-se junto aos Sindicatos da Indústria da Construção Civil (Sinduscon) das cidades selecionadas o número de construtoras filiadas, com o intuito de obter o número de construtoras que representam a população da pesquisa.

A premissa básica de verificar o número de construtoras pelos Sinduscon's das cidades participantes foi devido a dois fatores: a) Poupar tempo no levantamento do número de construtoras atuantes nas cidades pesquisadas e; b) Empresas filiadas aos Sinduscon's tornam a validação dos dados mais representativos, uma vez que se espera um maior comprometimento dessas empresas no preenchimento do questionário.

Assim, a tabela 06 apresenta a população compreendida somente pelas construtoras filiadas aos Sinduscon's de suas respectivas cidades, fornecendo desse modo, a população das construtoras para as cidades pesquisadas.

Tabela 6 - Numero de empresas atuantes na construção civil.

Cidade	Numero de empresas (FIESC)	Numero de construtoras (Sinduscon's)
Grande Florianópolis ⁶	1856	112
Joinville	978	44
Blumenau	764	52
Balneário Camboriú	571	110
Itajaí	341	48
Itapema	299	56
Total	4809	422

Fonte: FIESC, 2013; SINDUSCON BALNEÁRIO, CAMBORIÚ, BLUMENAU, JOINVILLE, ITAPEMA, ITAJAÍ E FLORIANÓPOLIS, 2014.

3.2.1 Calculo do tamanho da amostra populacional

Para calcular o tamanho da amostra da população finita da pesquisa, de forma a obter um numero adequado de construtoras e que “represente com fidedignidade as características do universo” (GIL, 2008, p. 95), foi utilizada a formula abaixo:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

n = tamanho da amostra

σ^2 = nível de confiança escolhido. Adotou-se um nível de confiança de 95% (1,96) valor comumente usado na engenharia civil e também por resultar em um bom equilíbrio entre precisão e confiabilidade (TRIOLA, 2005).

p = percentagem com o qual o fenômeno se verifica. Como esse valor é desconhecido pelo pesquisador, adotou-se o valor de 50%, conforme recomendado por Gil (2010).

q = (100 – p) percentagem complementar é de 50%.

N = tamanho da população de 422 construtoras, conforme tabela 06.

⁶ Compreende as cidades de Florianópolis, São Jose e Palhoça. A cidade de Biguaçu não fez parte do estudo por não apresentar nenhuma construtora respondente.

e^2 = erro máximo permitido de 10%, conforme utilizado nos estudos de Bittencourt (2012) e Pereira (2012).

Aplicando a equação 01, teve-se:

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 422}{0,1^2(422 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} = \frac{405,29}{4,21 + 0,960} = 79$$

Portando, a amostra mínima para que as respostas caracterizem a população pesquisada estatisticamente teve de ser de 79 empresas.

3.3 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

3.3.1 Elaboração do questionário

O preenchimento inicial do questionário teve por objetivo coletar informações relativas às características das empresas quanto á:

- Localização;
- Tempo de atuação na construção civil;
- Classe dos apartamentos construídos pelas empresas, segundo trabalho de Pereira (2012);
- Porte da empresa, conforme classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2011);
- Tipo de relacionamento adota pelas empresas com seus fornecedores, conforme definição de Wilson (1995);
- Materiais⁷ que geralmente são problemas de fornecimento;
- Frequência dos problemas de fornecimento;
- Tempo de relacionamento com o fornecedor mais antigo;

⁷ Buscou-se utilizar os materiais que são significativos no custo total da obra para compor o questionário (ISATTO, 1996; SOLANO, 2003).

- Tipo de material que os fornecedores mais antigos trabalham;

Para alcançar os objetivos propostos de caracterização das relações construtoras – fornecedores, ou seja, os fatores de seleção dos fornecedores, fatores de sucesso no relacionamento com fornecedores e as causas para mudanças dos fornecedores, utilizou-se como base para elaboração dos questionários os seguintes estudos:

- a) Fatores para seleção de fornecedores: Utilizou-se os estudos de Weber et al. (1991) e Alencar e Viana (2012) para fornecer os fatores para as empresas, como exemplo: preço, qualidade, entrega, capacidade tecnológica, posição financeira, reputação e etc.
- b) Fatores de sucesso no relacionamento: Os fatores de sucesso do relacionamento será os apresentados nas tabelas 04 e 05, obtidos através de uma revisão na literatura e considerados os mais importantes em um relacionamento inter-empresas.
- c) Causas para mudança de fornecedores: Utilizou-se como referencia o trabalho de Keaveney (1995) que classificou as razões de mudanças de serviço pelos clientes em oito categorias gerais (preço, problemas de conveniência, falha no serviço, falha de atendimento, falha nas respostas das reclamações, ação dos concorrentes, problemas éticos, problemas involuntários dos clientes).
- d) Para obter as informações com relação ao desempenho operacional⁸ dos fornecedores, e assim, poder compara-las entre as empresas, utilizou-se a **prioridade competitiva** para elaboração do questionário.

As prioridades competitivas foram compostas por: custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação (WARD et al., 1998; SHIN et al.,2000; KRAUSE et al., 2001).

⁸ Desempenho operacional: Melhora do desempenho dos fornecedores ao longo do tempo do relacionamento e desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos.

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”.

Handfield et al. (2007) acrescentam que os resultados de desempenho dos compradores é fortemente dependente dos resultados de desempenho de seus fornecedores, conseqüentemente, se os fornecedores falham, as empresas são afetadas. Desse modo, as prioridades competitivas fornecem um caminho viável para uma comparação de desempenho das construtoras com seus fornecedores, tendo em vista que a parceria contribui para um melhor desempenho dos fornecedores.

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). A seguir, alguns exemplos das perguntas utilizados no questionário:

- Custo (LARSON, 1994): preço unitário do insumo.
- Qualidade (GARVIN, 1987): quanto à qualidade dos insumos, irá se avaliar algumas dimensões da qualidade sugerida por Garvin (1987) como conformidade, durabilidade, confiabilidade dos insumos e atendimento ao cliente.
- Entrega (SHIN et al., 2000; KRAUSE et al., 2001): velocidade de entrega e entrega dentro dos prazos estabelecidos.
- Flexibilidade (GERWIN, 1993): capacidade do fornecedor em mudar os volumes dos pedidos e as datas das entregas.
- Inovação (KRAUSE et al., 2001): Nível de capacidade tecnológica do fornecedor, capacidade do fornecedor para projetar novos produtos e fazer alterações em produtos já existentes.

Quanto ao numero de perguntas em um questionário, ainda não existe um consenso na literatura sobre o quanto isso influencia na taxa de respostas. Dillman et al. (1993) verificaram

na literatura alguns estudos onde o numero de questões influenciava levemente numa menor taxa de respostas dos questionários e, em outros estudos, o numero questões não influenciou na taxa de respostas.

Com essa preocupação de não tornar o questionário muito exaustivo aos participantes e que favorecesse a taxa de retorno dos questionários, o numero de questões foi baseado na pesquisa de Cooper e Yu (1983 apud CANIÉLS; GELDERMAN, 2007) onde evidenciaram que questionários contendo de 40 a 50 itens conduziram uma boa taxa de respostas. Assim, o questionário aplicado às empresas totalizou 59 itens, proximo das evidencias dos autores.

Para finalizar, o questionário foi constituído de perguntas fechadas. Segundo Gil (2008, p. 123) “as questão fechadas são mais comumente usadas, porque conferem maior uniformidade as respostas e podem ser facilmente processadas”. A escala de Likert de 5 e 7 pontos foram utilizadas para quantificar as respostas dos questionários.

As empresas avaliaram os itens de 1= sem importância até 5= extremamente importante (escala de 5 pontos) ou 1= muito pior até 7= muito melhor (escala de 7 pontos). A escala de 7 pontos somente foi utilizada na comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores. O questionário completo pode ser visualizado no apêndice A.

3.3.2 Coleta de dados

Para coleta de dados utilizou-se uma observação direta extensiva através de questionário enviado via e-mail para as empresas construtoras. Optou-se pelo questionário pelos seguintes vantagens (LAKATOS; MARCONI, 2010):

- a) Obtém grande numero de dados
- b) Atinge maior numero de pessoa simultaneamente
- c) Obtém respostas mais rápidas e mais precisas
- d) Anonimato e segurança para os respondentes
- e) Uniformidade na avaliação

Da mesma forma, os questionários também apresentam desvantagens (LAKATOS; MARCONI, 2010):

- a) Baixa taxa de retorno dos questionários

- b) Grande numero de perguntas sem respostas
- c) Impossibilidade de ajudar para questões mal compreendidas
- d) Nem sempre é o escolhido que responde ao questionário

Para superar essas desvantagens da aplicação dos questionários, procedeu-se da seguinte forma:

- a) Baixa taxa de retorno dos questionários: De forma a aumentar a taxa de retorno dos questionários, primeiramente foi enviado o questionário para as empresas através do apoio dos Sinduscon's das cidades pesquisadas e num segundo momento, fez-se um pré-contato com as empresas para aumentar as taxas de respostas; que segundo Sheehan (2001) influencia os potenciais respondentes da pesquisa.
- b) Grande número de perguntas sem respostas: Para evitar esse tipo de problema, a utilização do questionário online permitiu que os respondentes somente enviassem o questionário quando estivessem totalmente preenchidos.
- c) Impossibilidade de ajudar para questões mal compreendidas: O pré-teste do questionário é fundamental para identificar essas falhas na redação do questionário. Assim, antes do questionário ser enviado definitivamente para as empresas, aplicou-se o pré-teste com o objetivo de eliminar potenciais problemas do questionário.
- d) Nem sempre é o escolhido que responde ao questionário: Pesquisas enviadas por e-mail acabam por não terem como controlar quem irá receber o questionário, diferentemente de outros tipos de pesquisas. Para contornar essa situação, o e-mail enviado as empresas ressaltava que a pesquisa era direcionada aos departamentos de **compra e engenharia**⁹, do mesmo modo, o pré - contato com as

⁹ Focar nos setores de engenharia e de compras reduz a variabilidade das respostas nas variáveis de interesse da pesquisa (DUFFY, 2008).

empresas foi através desses departamentos, direcionando aos potenciais respondentes.

3.3.2.1 Pesquisa via e-mail

A coleta de dados online através de pesquisas via e-mail é uma metodologia cada vez mais popular em diversas áreas de pesquisa (GRANELLO; WHEATON, 2004), tendo em vista o rápido crescimento da Internet e da tecnologia WEB (TRUMBO; YUN, 2000).

Em comparação com os modos tradicionais de levantamentos, pesquisas na web têm várias vantagens, incluindo menor tempo de transmissão, menor custo, mais opções de design e mais rápida na recepção dos dados (FAN; YAN, 2010).

Com o aporte dessas informações, utilizou-se a forma de envio via e-mail, devido à pesquisa ter sido aplicada em varias cidades do estado de Santa Catarina. A aplicação da pesquisa via e-mail proporcionou cobrir a demanda geográfica das cidades pesquisadas de forma mais rápida em termos de entrega do questionário e recebimento dos dados. Essa velocidade de aplicação e recebimento teve impacto direto na taxa de retorno dos questionários, devido à aplicação e recebimento imediato do questionário via e-mail, diferentemente de outros tipos de pesquisas.

A ferramenta utilizada para desenvolver o questionário online foi o programa Online Pesquisa (www.onlinepesquisa.com) que apoia as pesquisas universitárias, oferecendo uma plataforma ilimitada gratuita para usufruir do seu produto, facilitando a aplicação do questionário via e-mail, devido à simplicidade de elaborar e responder o questionário.

3.3.2.2 Pré-teste do questionário

Antes da aplicação do questionário para a população participante da pesquisa, é imprescindível a aplicação do pré-teste do questionário. O objetivo do pré-teste do questionário é assegurar as expectativas do pesquisador em termos das informações que precisam ser obtidas (AAKER et al., 2010) além de verificar e eliminar possíveis falhas (GIL, 2010; MALHOTRA,

2006) como: complexibilidade das questões, desnecessidade de questões, exaustão, enunciado, sequenciamento, entre outros.

Com o intuito de verificar e eliminar essas possíveis falhas, aplicou-se o pré-teste do questionário pessoalmente para quinze engenheiros da população pesquisada, conforme recomendado por e Aaker et al. (2010), Gil (2010) e Malhotra (2006). As principais falhas do questionário foram no sequenciamento das perguntas e melhor detalhamento do enunciado e respostas das questões.

O tempo de preenchimento dos questionários foi um fator importante também verificado, uma vez que o tempo para preencher um questionário tem relação inversamente proporcional com a taxa de respostas (BOGEN, 1996). O tempo para completar o questionário variou de 10 a 15 minutos entre os participantes do pré-teste do questionário. Esse tempo foi um bom indicador se comparado com o estudo de Asiu et al. (1998) onde verificaram que o tempo ideal para o preenchimento de um questionário foi de 13 minutos.

Desta forma, o tempo de preenchimento do questionário ficou adequado, fator importante esse, tendo em vista que poderia causar exaustão para os potenciais respondentes, fazendo-os desistir de preencher o questionário. Após essas considerações, o questionário pôde ser aplicado às construtoras.

3.3.2.3 Aplicação do questionário

Primeira etapa

A primeira etapa da pesquisa compreendeu o período de 03/03/2014 a 04/04/2014. A pesquisa foi aplicada por intermédio dos Sinduscon's das cidades participantes, que após contato com seus representantes, se prontificaram em enviar a pesquisa para todas as empresas associadas ao Sinduscon das respectivas cidades estudadas.

Optou-se pelo apoio dos Sinduscon's em enviar os questionários para as empresas por ser uma entidade conhecida pelas construtoras, motivando potenciais respondentes e melhor amplitude na aplicação do questionário, tendo em vista a quantidade de cidades pesquisadas.

Com o intuito de obter uma taxa de resposta que fosse condizente com o tamanho da amostra necessária da pesquisa,

utilizou-se uma abordagem de múltiplos contatos com as empresas. Algumas pesquisas obtiveram taxas de respostas relativamente boas utilizando vários contatos com a amostra pesquisada (TRUMBO; YUN, 2000) e constatado por Dillman e Schaefer (1998) onde a taxa de respostas média para as pesquisas via e-mail com um único contato é de 28,5%, para dois contatos de 41% e para três ou mais contatos 57%, confirmando que vários contatos possibilitam uma taxa de resposta maior para as pesquisas via e-mail.

Desse modo, a fim de aumentar a taxa de respostas dos questionários, solicitou-se aos Sinduscon's que reencaminhassem o e-mail da pesquisa aos associados a cada nova semana. Assim, a pesquisa foi enviada aos associados dos Sinduscon's primeiramente no dia 03/03/2014 e reencaminhado o e-mail do questionário a cada nova semana nos dias 10, 17, 24 e 31/03/2014. Uma pequena modificação da metodologia proposta por Dillman (1978) ao qual sugere um tempo de reenchantamento do questionário na primeira, terceira e sétima semana após o envio inicial.

A taxa de retorno dos questionários após o primeiro mês de pesquisa foi de 29 questionários, um resultado aquém do esperado. Após uma pesquisa no site dos Sinduscon's, verificou-se que as informações cadastrais (e-mails) das empresas filiadas aos sindicatos estavam desatualizadas quando comparado com as informações do site das empresas.

Provavelmente essa não atualização dos dados cadastrais das empresas filiadas junto aos sindicatos, impediu que a pesquisa chegasse às empresas, tornando essa a principal hipótese da baixa taxa de retorno dos questionários. Os próprios sindicatos informaram que suas pesquisas internas também obtiveram baixa taxa de respostas, suportando, mas não limitando, a hipótese de desatualização cadastral dos filiados.

Segunda etapa

Devido ao resultado abaixo do esperado em enviar os questionários por intermédio dos Sinduscon's, necessitou-se de uma segunda etapa da pesquisa, visando aumentar a taxa de respostas das empresas.

A técnica de pré-notificação foi utilizada para aumentar a taxa de respostas. Segundo Kaplowitz et al. (2004) a notificação previa tem um efeito positivo sobre a taxa de respostas dos

questionário, além de reduzir a surpresa, incerteza de responder e cria uma atmosfera de maior cooperação com o potencial respondente (MALHOTRA, 2006).

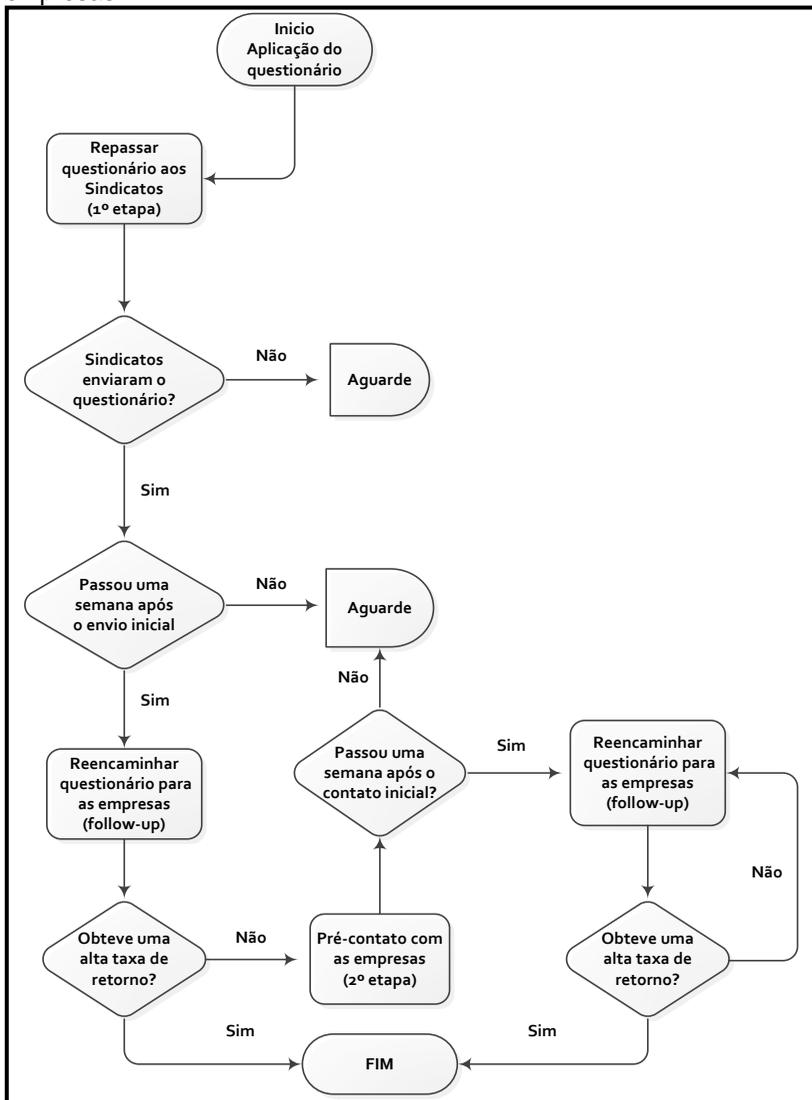
Desse modo, a técnica de pré-notificação possibilitou um contato direto com as empresas, embora demandasse um maior esforço por parte do pesquisador, já que as empresas tiveram que ser contatadas uma a uma. O processo de contatar as empresas individualmente ficou compreendido no período de 07/04/2014 a 09/05/2014, totalizando 349 empresas contatadas.

O contato individualizado com as empresas resultou no envio dos questionários diretamente para as pessoas ou para os departamentos alvo da pesquisa (compras ou engenharia), um grande avanço, tendo em vista que o e-mail das empresas cadastradas junto aos sindicatos normalmente tende ser um e-mail para um atendimento geral, para posteriormente ser repassado aos departamentos ou pessoas habilitadas a responderem o questionário, sendo que poderia haver algum empecilho no repasse do questionário, como o não recebimento, muita demanda ou até mesmo olvidar o repasse do e-mail.

O processo de reencaminhar os e-mails para as empresas sofreu uma pequena modificação comparada à primeira etapa; tendo em conta o grande número de empresas que tiveram que ser contatadas individualmente pelo pesquisador. Dessa forma, os primeiros questionários enviados para as empresas sucederam entre os dias 07 a 17/04/2013 e reencaminhando o e-mail do questionário uma e duas semanas após o envio inicial. O restante das empresas contatadas receberam os questionários entre os dias 22/04 a 02/05/2014 e também reencaminhando o questionário; uma e duas semanas após o envio inicial.

A segunda etapa da pesquisa possibilitou uma taxa de retorno de 56 questionários, um aumento de 66% na taxa de respostas dos questionários em relação à primeira etapa. Os resultados da primeira e da segunda etapa resultaram num total de 85 questionários devolvidos. Na figura 9 está apresentado um fluxograma resumido da aplicação do questionário para as empresas.

Figura 9 - Fluxograma resumo da aplicação do questionário as empresas.



Fonte: do autor.

3.3.3 Análise das informações

Para analisar as informações obtidas através dos questionários, procedeu-se da seguinte forma:

- 1º Viés de não respostas do questionário
- 2º Análise previa do questionário
- 3º Confiabilidade do questionário
- 4º Teste de Mann - Whitney
- 5º Avaliações através da escala Likert de 7 pontos
- 6º Agrupamento dos dados

3.3.3.1 Viés de não respostas do questionário

Segundo Malhotra (2006) um dos problemas mais significativos em pesquisas ocorre quando alguns dos potenciais respondentes não respondem a pesquisa. A importância de observar o viés (tendência) dos não respondentes é necessária quando os mesmos diferem dos respondentes quanto às características de interesse, ocasionando em estimativas seriamente tendenciosas, ou seja, pessoas mais pobres são mais sensíveis ao efeito de incentivos financeiros para responderem as pesquisas e, portanto, as medidas de status socioeconômicos pode ter maior viés de não respostas com relação à sem incentivos financeiros (GROVES; PEYTCHEVA, 2008), ou que há mais probabilidade de adultos casados e com filhos estarem em casa quando comparado com adultos solteiros (MALHOTRA, 2006).

Os exemplos citados anteriormente tem impacto direto no resultados da amostra se não levado em consideração o viés de não respostas da pesquisa. Desse modo, a presente dissertação verificou o viés de não respostas, com o intuito de analisar possíveis tendências nos resultados. As variáveis escolhidas para analisar o viés de não respostas foram:

- a) **Localização das empresas:** Uma alta taxa de retorno de poucas empresas poderia ter um resultado tendencioso para a região onde as empresas estão localizadas, o que não ocorreu, conforme verificado na figura 15 (pg. 95) pela heterogeneidade das respostas nas cidades estudadas.

- b) Tempo de atuação das empresas:** O tempo de atuação das empresas poderia tendenciar no melhor ou pior relacionamento com fornecedores, afetando as medidas de desempenho, mas do mesmo modo, houve uma heterogeneidade no tempo de atuação das empresas respondentes, conforme visualizado na figura 16 (pg. 96).
- c) Porte das empresas:** Empresas mais ou menos sólidas tendem a ter diferenças no gerenciamento de suas operações, tendencionando os resultados para um melhor ou pior resultado, mas conforme visualizado na figura 18 (pg. 98), o porte das empresas também apresentou uma heterogeneidade dos respondentes.

Assim, o viés de não respostas pode ser considerado nulo, devido à heterogeneidade dos resultados obtidos junto às empresas, impossibilitando desse modo, uma tendência nos resultados da pesquisa.

3.3.3.2 Análise prévia do questionário

A análise prévia do questionário focou em três pontos principais: respondentes que não fazem parte da amostra pesquisada, questionários incompletos e desejabilidade social. Com relação aos respondentes que não fazem parte da amostra pesquisada, ou seja, que não são construtoras, constatou-se quatro questionários que não puderam ser utilizados, devido às empresas que responderam serem de serviços de fundação, projetos de engenharia, fornecedor de estruturas metálicas e de moveis sob medida. Assim, o total de questionários utilizados diminuiu para 81 questionários, compreendendo apenas as construtoras, foco da pesquisa.

Em relação aos questionários que foram preenchidos de forma incompleta pelas construtoras, dois questionários foram preenchidos de forma incompleta, como estes questionários continham mais de 50% das perguntas respondidas (90% das respostas preenchidas para ser mais exato), não foram descartadas e suas respostas em branco foram substituídas pela média dos outros respondentes para o mesmo item, conforme procedimento adotado por Hora et al. (2010).

Segundo Hora et al. (2010, p. 97) “esta medida assegura que os julgamentos de um determinado avaliador não sejam descartados indevidamente e que seu aproveitamento não seja prejudicial para a estimativa da confiabilidade”. Favorecendo desse modo, a utilização dos questionários incompletos.

Para finalizar a análise previa dos dados recebidos, verificou-se a desejabilidade social (GRBAC; MARTIN, 2003; PRESSEY et al., 2009). A desejabilidade social pode ser entendida como uma propensão dos participantes a responderem de forma tendenciosa as perguntas apresentadas (RIBAS JR et al., 2004) com o intuito de apresentarem respostas consideradas mais aceitáveis e aprovadas socialmente, ou seja, as empresas podem querer dar a impressão de que estão fazendo tudo corretamente e, conseqüentemente, responderem positivamente todas as perguntas, influenciando os resultados e constituindo desta forma, um componente indesejável na medição.

No entanto, analisando os dados dos questionários respondidos, as médias e desvios padrão sugerem que há uma ampla variedade de respostas nas diferentes variáveis de interesse, evidenciado que a desejabilidade social não influenciou nas respostas dos respondentes.

3.3.3.3 Confiabilidade do questionário

Para verificar a confiabilidade do questionário, calculou-se o coeficiente alfa de Cronbach. Coeficiente alfa de Cronbach é um dos principais métodos para estimar a confiabilidade interna da escala e conseqüentemente do questionário (PETERSON, 1994; VIEIRA, 2009).

Segundo Hora et al. (2010, p. 89) “o coeficiente alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes”, ou seja, o resultado é obtido a partir da variância individuais e das somas de cada avaliador. Assim, o questionário terá confiabilidade se a variações das respostas estiverem dentro de limites aceitáveis tabelados. O coeficiente alfa é calculado através da seguinte equação (CRONBACH, 1951):

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_y^2}{\sigma_x^2} \right) \quad (2)$$

Onde:

N - corresponde ao número de itens do questionário;

σ_y^2 - corresponde a variância de cada item;

σ_x^2 - corresponde a variância total do questionário.

Quanto ao valor de alfa, Freitas e Rodrigues (2005) ressaltam que ainda não existe um consenso geral na literatura sobre a interpretação da confiabilidade dos questionários a partir do valor do coeficiente alfa, embora seja amplamente utilizado nas diversas áreas do conhecimento. Os autores acrescentam que consideram satisfatórias pesquisas que obtenham um alfa maior que 0,70. Na tabela 07 estão apresentados os valores de alfa com suas respectivas confiabilidades.

Tabela 7 - Classificação do coeficiente α de Cronbach.

Valor de α	Confiabilidade
$\alpha \leq 0,30$	Muito baixa
$0,30 < \alpha \leq 0,60$	Baixa
$0,60 < \alpha \leq 0,75$	Moderada
$0,75 < \alpha \leq 0,90$	Alta
$\alpha > 0,90$	Muito alta

Fonte: Freitas e Rodrigues, 2005.

3.3.3.4 Teste Mann – Whitney

O teste de Mann – Whitney é utilizado em pesquisas como alternativa ao teste paramétrico t para diferenças de duas médias (FIELD, 2009; 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.

Basicamente, a essência do teste de Mann – Whitney está em determinar o valor U , que compreende verificar quantas posições das observações ordenadas num grupo 1 precedem as do outro grupo 2. Como a verificação de H_0 necessita de valores tabelados para U , fez-se o uso do programa Statistical Package

for Social Sciences (SPSS¹⁰) versão v.20 trial para analisar as verificações através dos valores de significância p , que é o valor para analisar a aceitação ou a rejeição de H_0 .

Desse modo, o teste de Mann – Whitney foi utilizado para verificar as diferenças nos critérios de seleção, relacionamento, mudança e desempenho dos fornecedores. O teste de Man – Whitney é calculado da seguinte forma:

$$U_1 = N_1 N_2 \frac{N_1(N_1 + 1)}{2} + R_1 \quad (3)$$

$$U_2 = N_1 N_2 \frac{N_2(N_2 + 1)}{2} + R_2 \quad (4)$$

Onde:

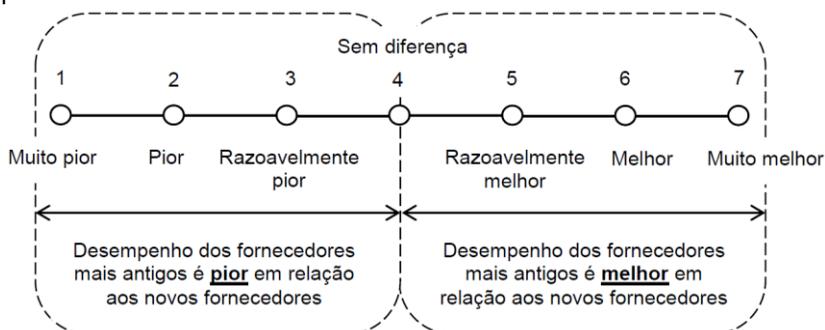
N_1 e N_2 – numero de casos para cada grupo.

R_1 e R_2 – soma dos postos para cada grupo.

3.3.3.5 Avaliações através da escala Likert de 7 pontos

O questionário enviado as construtoras utilizou uma escala Likert de 5 e 7 pontos para verificar as avaliações das construtoras no relacionamento com seus fornecedores. Entretanto, a escala Likert de 7 pontos foi utilizada exclusivamente para comparar o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos, conforme visualizado na figura 10.

Figura 10 - Avaliação de desempenho através da escala Likert de 7 pontos.



Fonte: do autor.

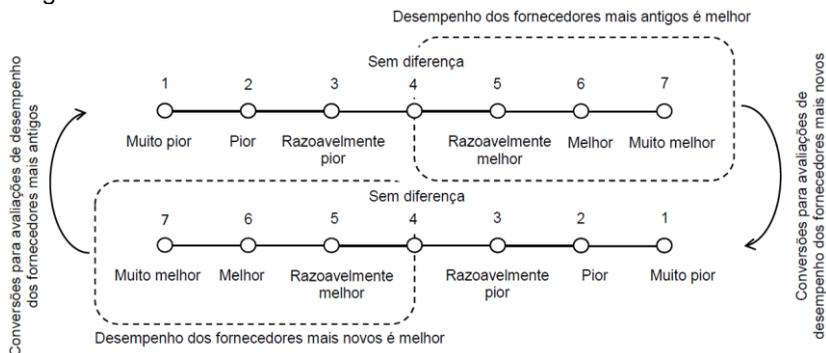
¹⁰ Todas as análises estatísticas da presente dissertação foram obtidas através do programa SPSS v. 20 trial.

Com o intuito de reduzir as perguntas com duplo sentido, como por exemplo: perguntar as construtoras que avaliem o desempenho dos novos fornecedores em relação aos antigos e outra pergunta para que avaliem o desempenho dos antigos fornecedores em relação aos novos. Assim, utilizando a escala Likert de 7 pontos foi possível unificar as duas perguntas acima em apenas uma pergunta, resultando em ambas as avaliações de desempenho para os fornecedores novos e antigos.

O pensamento por trás da utilização da escala Likert de 7 é simples. As construtoras sempre avaliaram o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos novos (ver apêndice A, pergunta 15) por exemplo: se uma construtora avaliou os fornecedores mais antigos com uma pontuação (6) (ver figura 9) na escala de Likert, significa que os fornecedores mais antigos possuem um desempenho **melhor** em comparação com os fornecedores mais novos e, conseqüentemente, os fornecedores mais novos possuem um desempenho **pior** em comparação com os fornecedores mais antigos, ou seja, uma avaliação (6) para os fornecedores mais antigos, equivale uma avaliação (2) para os fornecedores mais novos.

O oposto também é válido, se uma construtora avaliou o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos novos com uma pontuação (1) (ver tabela 9), significa que os fornecedores mais antigos possuem um desempenho **muito pior** em relação aos fornecedores mais novos, conseqüentemente, os fornecedores mais novos possuem um desempenho **muito melhor** em relação aos fornecedores mais antigos, ou seja, uma avaliação (1) dos fornecedores mais antigos, equivale uma avaliação (7) para os fornecedores mais novos. A figura 11 apresenta a conversão das pontuações entre os novos e antigos fornecedores utilizado na dissertação.

Figura 11 - Conversão das avaliações de desempenho dos novos e antigos fornecedores



Fonte: do autor

3.3.3.6 Agrupamento dos dados

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).

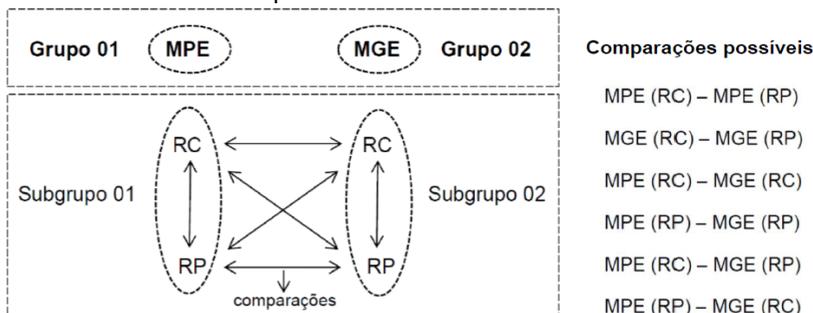
Desse modo, as respostas dos questionários foram separadas em grupos e subgrupos, conforme visualizado na figura 12. Os grupos são referentes ao porte das construtoras, sendo o grupo 1 para as micro e pequenas empresas (MPE) e o grupo 2 para as média e grandes empresas (MGE). Cada grupo possui um subgrupo 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), decidiu-se comparar as respostas das construtoras separando-as em relação ao seu

porte e tipo de relacionamento adotado com seus fornecedores. Conforme demonstrado na figura 12, um total de seis comparações foram possíveis para verificar semelhanças e diferenças nas avaliações das construtoras.

Desse modo, a pesquisa forneceu uma visão ampliada do relacionamento entre construtoras e fornecedores focando as análises para ambos os portes das empresas, bem como para o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras. A literatura centra seus estudos analisando os resultados individualmente para cada porte, porém a dissertação também comparou os resultados entre os portes e tipos de relacionamento adotado pelas construtoras, visando uma análise mais ampla e não centrada conforme verificado na literatura.

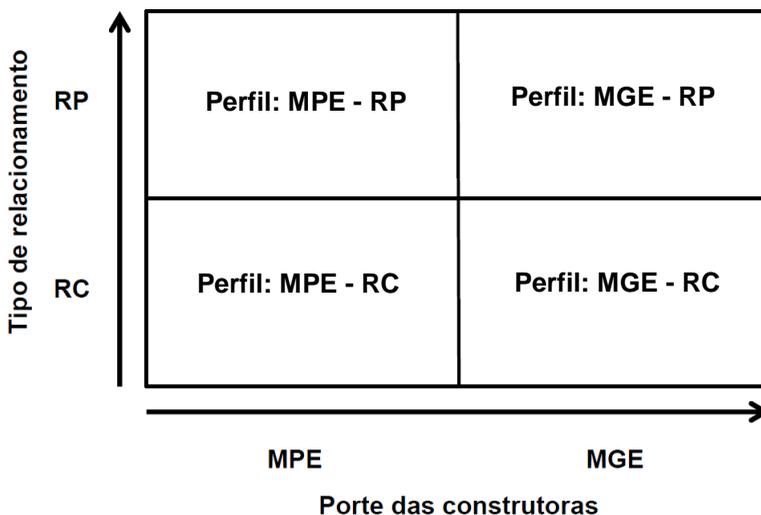
Figura 12 - Análise dos dados em relação ao porte e tipo de relacionamento adotado pelas construtoras



Fonte: do autor.

As comparações ajudaram analisar mais detalhadamente as respostas das construtoras em relação ao seu porte e tipo de relacionamento (perfil), possibilitando criar uma matriz 2x2 (ver figura 13) com o perfil de cada grupo em relação ao seu subgrupo, descrevendo as características de cada perfil em selecionar, relacionar e mudar seus fornecedores, bem como o perfil de desempenho dos fornecedores. Por último, unificaram-se todas as respostas dos perfis referentes à caracterização do relacionamento e de desempenho dos fornecedores, definindo o perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais.

Figura 13 - Modelo de avaliação do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais



Fonte: do autor.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DE PARCERIA ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES

Uma das principais dificuldades em estudar o relacionamento entre construtoras e fornecedores com ênfase na parceria, é justamente como caracterizar uma parceria entre as empresas. Esse problema também é recorrente da literatura em estudar um relacionamento entre empresas visando parceria, ao qual deixa pouco claro como os estudos evidenciaram e/ou caracterizaram a parceria entre empresas.

Um trabalho que forneceu uma visão prática em verificar se um relacionamento segue rumo a uma parceria foi o trabalho de Mudambi e Schriinder (1996). Os autores utilizaram um conjunto de indicadores para evidenciar uma tendência de parceria entre empresas, ao qual intitularam de indicadores de parceria (IP). Com base no estudo dos autores, a presente pesquisa adaptou os indicadores para a construção civil, resultando em três indicadores de parceria entre as empresas: **tipo de relacionamento, tempo de relacionamento e fornecedores estratégicos.**

Primeiramente, existem apenas dois tipos de relacionamentos entre compradores e fornecedores (WILSON, 1995): relacionamento competitivo e colaborativo. Desse modo, o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras foi uma maneira de indicar sentido à parceria (ver apêndice A, pergunta 6).

O segundo indicador, tempo de relacionamento buscou verificar o tempo de relacionamento das construtoras com os fornecedores mais antigos (ver apêndice A, pergunta 9), uma vez que a relação de longo prazo entre empresas foi o critério mais citado para verificar uma relação de parceria entre as empresas (COOK; HANCHER, 1990; MUDAMBI; SCHRIINDER, 1996; CONSTRUCTION INDUSTRY INSTITUTE, 1991 apud T. CHEN; W. CHEN, 2007, p. 387; CHEUNG et al., 2003; BRESNEN, 2007).

Por último, os fornecedores estratégicos se referem aos materiais que representam os maiores custos as construtoras. Segundo Dyer et al. (1998) a parceria não deve ser seguida em toda a base de fornecedores, sendo reservada apenas aos parceiros estratégicos que são os fornecedores de insumos tipicamente de alto valor.

Desse modo, as construtoras responderam o tipo de material que os fornecedores mais antigos trabalhavam (ver apêndice A, pergunta 10), integrando o tempo de relacionamento ao tipo de material como forma de indicar parceria entre construtoras e fornecedores. Assim, esses três indicadores serviram como base para caracterizar um relacionamento entre construtoras e fornecedores como parceria.

3.5 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso teve início após as análises das respostas dos questionários enviados as construtoras, **visando proporcionar um melhor entendimento das respostas dos questionários recebidos.**

Para realização do estudo de caso, utilizou-se a proposta de Yin (2010) para planejar o estudo de caso. O principal objetivo de utilizar o método de estudo de caso na presente dissertação foi buscar explicações as respostas dadas no questionário pelas construtoras, ou seja, buscou-se esclarecer o “porque” e eventuais “como” das respostas dadas no questionário, tornando

desse modo, o estudo de caso o método mais apropriado (YIN, 2010).

Assim, o estudo de caso procedeu-se após as análises das respostas dos questionários, proporcionando uma visão holística dos eventos da vida real (YIN, 2010) direcionado pelas respostas das construtoras no questionário. A figura 14 demonstra os procedimentos adotados para realização do estudo de caso pela dissertação.

Figura 14 - Procedimentos para realização do estudo de caso.



Fonte: modificado de Yin (2010).

3.5.1 Projeto

Segundo Yin (2010) existe quatro tipos de projetos de estudos de casos: projetos de tipo 1 de caso único (holístico), projetos de tipo 2 de caso único (integrados), projetos de tipo 3 de casos múltiplos (holístico) e projeto de tipo 4 de casos múltiplos (integrados).

A pesquisa utilizou o projeto de estudo de casos múltiplos, porque o porte da empresa foi o sujeito do estudo de caso individual, ou seja, o estudo de caso foi conduzido para as Pequenas e Micro empresas (PME) e Médias e Grandes empresas (MGE), e cada caso individual (porte das construtoras) cobrindo mais de uma construtora, sendo quatro construtoras para o grupo das MGE e quatro construtoras para o grupo das PME, caracterizando desse modo, casos múltiplos.

Por fim, o projeto se caracteriza como holístico por analisar a natureza global das construtoras a respeito do relacionamento com seus fornecedores. Assim, o projeto ficou definido como um projeto de estudo de casos múltiplos (holístico).

3.5.2 Preparação

Na preparação do estudo de caso aplicado as construtoras, seguiu-se uma recomendação de Yin (2010) em elaborar um protocolo para o estudo de caso. Segundo Yin (2010) o protocolo do estudo de caso ajuda manter o pesquisador no alvo da pesquisa, evitando desvios desnecessários, de modo a conduzir o estudo de caso o mais centrado possível. O protocolo do estudo de caso pode ser visualizado no apêndice B.

3.5.3 Coleta das informações

Segundo Yin (2010) a evidencia do estudo de caso pode acontecer de varias fontes como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O principal objetivo dessas seis fontes de evidencia “é coletar os dados sobre os eventos e os comportamentos humanos verdadeiros” (YIN, 2010, p. 124). Esse objetivo visa complementar o levantamento inicial (aplicação do questionário) onde captou **percepções e atitudes** sobre eventos e comportamentos e não a **evidencia direta** sobre os eventos e comportamentos (YIN, 2010).

Para coletar as informações junto às construtoras participantes do estudo de caso, utilizou-se a entrevista como fonte de evidencia. A entrevista é uma das fontes de informações mais importante para o estudo de caso (YIN, 2010), constituída de uma técnica de formular perguntas com o objetivo de obter informações de interesse do pesquisador (GIL, 2008; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto aos tipos de entrevistas, Yin (2010) cita três tipos: entrevista em profundidade, entrevista focada e entrevista estruturada. A presente pesquisa adotou a entrevista focada por ocorrer através de um protocolo (ver item 3.3.4.2), facilitando que o pesquisador consiga explorar os tópicos específicos do estudo e, ao mesmo tempo, permitir que o entrevistado fale livremente sobre os tópicos do protocolo (GIL, 2008).

3.5.4 Empresas participantes do estudo de caso

As construtoras participantes do estudo de caso foram selecionadas seguindo, mas não limitando, por três critérios: porte da construtora, tempo de experiência do profissional de compras e proximidade do autor com as construtoras. O porte da empresa foi um critério importante devido à pesquisa analisar as respostas separando-as segundo o porte das construtoras. Assim, selecionou-se micro e pequenas construtoras (MPE) e médias e grandes construtoras (MGE) com o intuito de melhor atender as respostas dos questionários de cada uma delas.

O segundo critério correspondente ao tempo de experiência do profissional de compras foi um critério adotado por tentar buscar maiores relatos e experiências vividas dos profissionais no relacionamento com os fornecedores, de forma a facilitar as respostas dos porques.

A proximidade do autor com as construtoras foi o fator mais importante, ao qual essa proximidade entre entrevistado e entrevistador proporciona uma maior abertura e, conseqüentemente, respostas mais verdadeiras as perguntas do entrevistado, evitando respostas tendenciosas (YIN, 2010).

Assim, seguindo, mas não limitando a esses critérios, **oito construtoras** fizeram parte das entrevistas do estudo de caso, sendo quatro construtoras de micro e pequeno porte (MPE) e quatro construtoras de médio e grande porte (MGE). Cada entrevista teve uma duração média de aproximadamente uma hora e meia, totalizando cerca de dez horas de entrevistas como forma de complementar o entendimento das respostas dos questionários.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A população da pesquisa compreendeu um total de 422 empresas, localizadas nos municípios de Balneário Camboriú, Blumenau, Joinville, Grande Florianópolis, Itajaí e Itapema. Um total de 85 questionários foram devolvidos preenchidos, mas apenas 81 questionários puderam ser totalmente utilizados (ver item 3.3.3.2). A amostra mínima necessária para estimar as características de toda a população foi de 79 empresas (ver item 3.2.1).

Desse modo, pode-se afirmar com 95% de confiança á um erro de 10% que a amostra dos 81 questionários, representa com fidedignidade as estimativas para toda a população pesquisada.

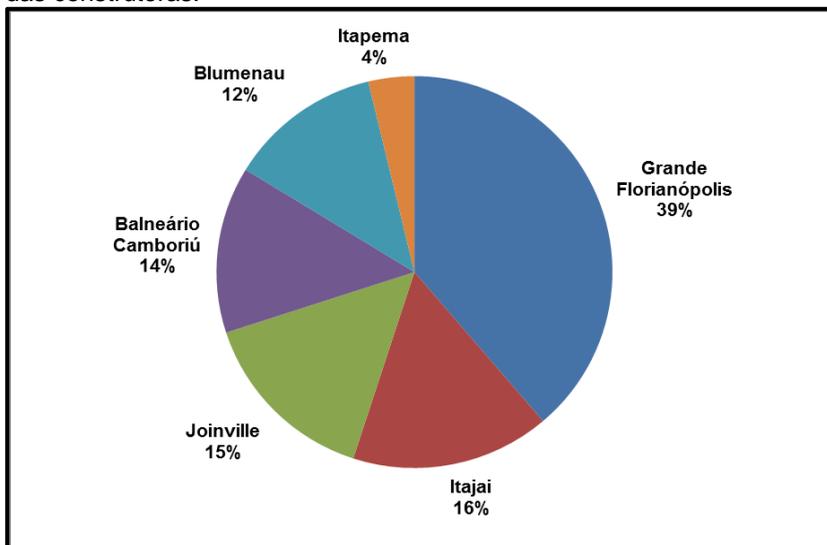
4.1 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA PESQUISADA

De um modo geral, as construtoras tiveram uma boa distribuição em relação às cidades pesquisadas e suas respectivas taxas de respostas. Conforme visualizado na figura 15, as respostas das empresas segundo sua localização tiveram pouca variação.

A cidade de Itapema compreendeu apenas 4% das respostas totais, um pouco abaixo em relação às outras cidades. Visualizando o outro extremo, as cidades localizadas na Grande Florianópolis compreenderam 39% do total das respostas, essa diferença é devido à representação de três cidades (Florianópolis, São José e Palhoça) caracterizarem como Grande Florianópolis para melhor analisar os dados.

A distribuição das respostas quanto à localização das construtoras foi de fundamental importância para não concentrar as respostas em uma determinada cidade ou região, conseqüentemente, não resultando em respostas tendenciosas para toda a população estudada.

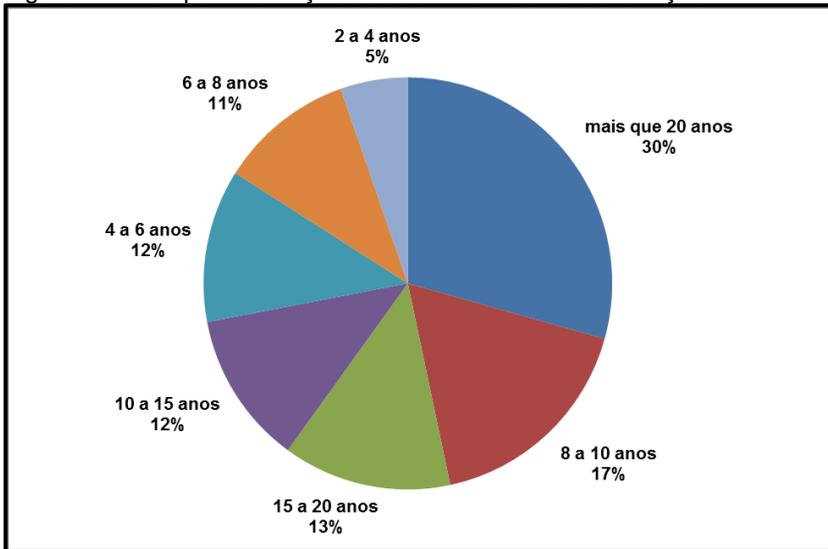
Figura 15 - Representação do total de respostas segundo localização das construtoras.



Fonte: questionário.

O tempo de atuação das construtoras na construção civil é caracterizada por 83% das empresas atuarem a mais de 6 anos na construção civil, sendo que 30% das empresas atuam a mais de 20 anos na construção civil (ver figura 16). Essas porcentagens são fatores importantes de serem conhecidos, uma vez que estão diretamente ligados ao tempo de relacionamento com os fornecedores.

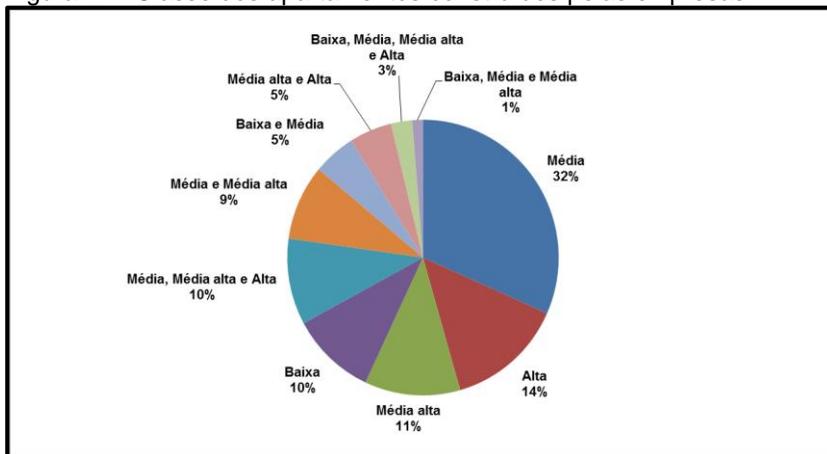
Figura 16 - Tempo de atuação das construtoras na construção civil.



Fonte: questionário.

As empresas são caracterizadas por 67% empreenderem somente apartamentos de classe baixa, média, média alta e alta (ver figura 17). A classe média corresponde por 32% dos empreendimentos. As empresas que empreendem visando mais de uma classe de apartamento correspondem aos 33% restantes, representando 10% às empresas que empreendem visando classes média, média alta e alta.

Figura 17 - Classe dos apartamentos construídos pelas empresas.

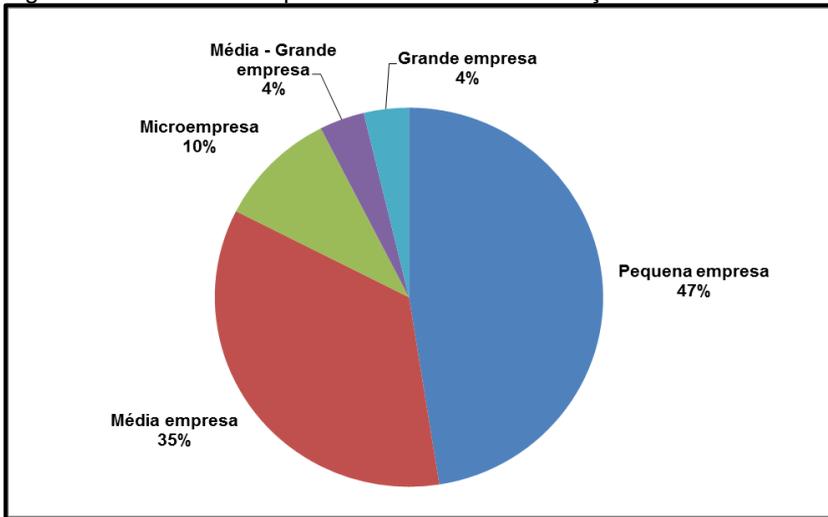


Fonte: questionário.

Quanto ao porte, as construtoras são caracterizadas por 57% serem micro e pequenas empresas. As cidades pesquisadas apresentam poucas empresas com porte de média – grande e grande empresa, constituindo apenas 8% do total das construtoras. As pequenas empresas representam cerca de 47% do total de empresas atuantes na construção de edifícios, seguidas pelas empresas de médio porte com 35% (mais detalhes ver figura 18).

Resumidamente, 92% das empresas atuante nas cidades pesquisadas são de micro a média empresas, e apenas 8% delas são de médio – grande e grande porte, caracterizando um mercado de poucas barreiras de entrada.

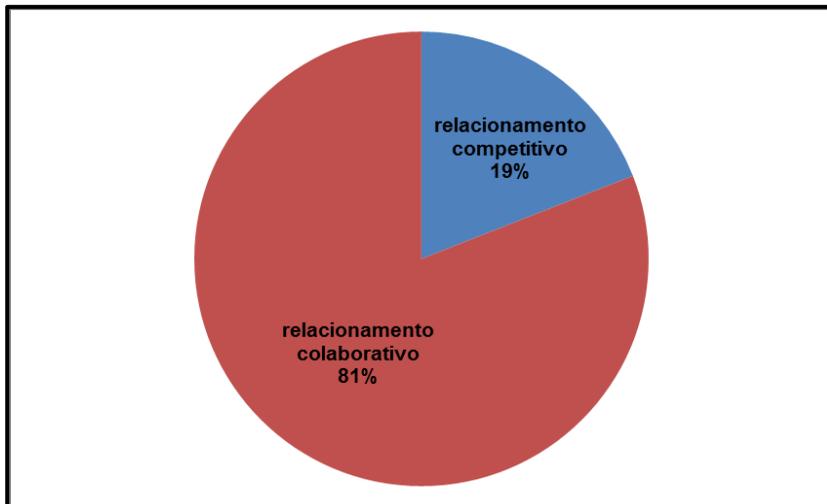
Figura 18 - Porte das empresas atuantes na construção civil.



Fonte: questionário.

As empresas pesquisadas costumam adotar um relacionamento colaborativo com seus fornecedores, compreendendo 81% das respostas e, 19% afirmaram adotar um relacionamento competitivo com seus fornecedores (ver figura 19). A diferença entre o relacionamento colaborativo e competitivo é basicamente o preço. No relacionamento colaborativo as empresas procuram relacionar-se com os fornecedores visando um melhor desempenho e no relacionamento competitivo a busca é por fornecedores que apresentam os menores preços.

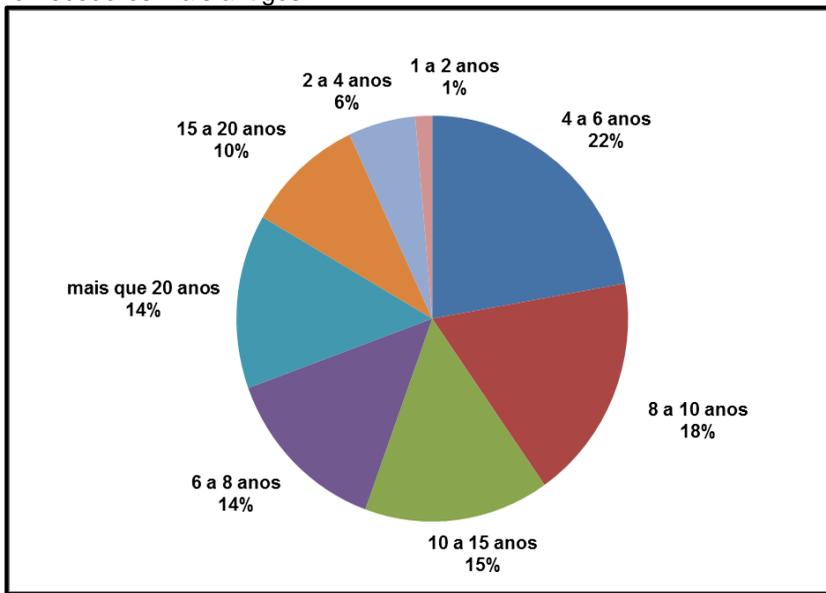
Figura 19 - Tipo de relacionamento adotado pelas construtoras com seus fornecedores.



Fonte: questionário.

Em relação ao tempo de relacionamento com o fornecedor mais antigos que as empresas trabalham, é caracterizado por 57% das construtoras trabalharem a mais de 8 anos com o fornecedor mais antigos, desses 57%, 18% correspondem a faixa de 8 a 10 anos. Os outros 43% do total das construtoras são caracterizados pelas empresas trabalharem com os fornecedores mais antigos com até 8 anos, e desses 43% do total, 22% correspondem a faixa de 4 a 6 anos de relacionamento com o fornecedor mais antigo (ver figura 20).

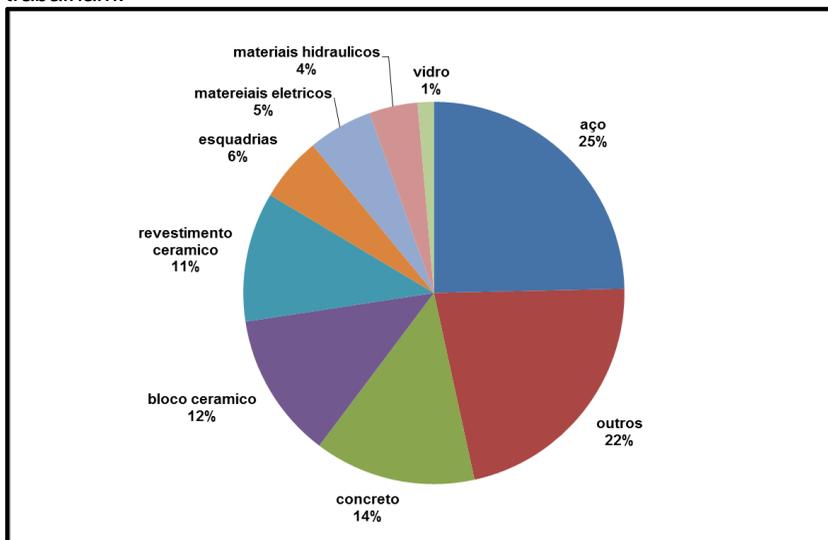
Figura 20 - Tempo de relacionamento das empresas com os fornecedores mais antigos.



Fonte: questionário.

A figura 21 ilustra a distribuição em relação ao tipo de material que os fornecedores mais antigos trabalham. As empresas são caracterizadas por 25% dos fornecedores trabalharem na distribuição de aço, 14% na distribuição de concreto, 12% com blocos cerâmicos e 11% com revestimentos cerâmicos, representando 62 % do total. As empresas também relataram outros materiais que não estavam na lista básica do questionário, representando 22% do total das respostas, caracterizado principalmente por materiais como: cimento, mármore, gesso, madeira, areia, impermeabilização e elevadores.

Figura 21 - Tipo de material que os fornecedores mais antigos trabalham.

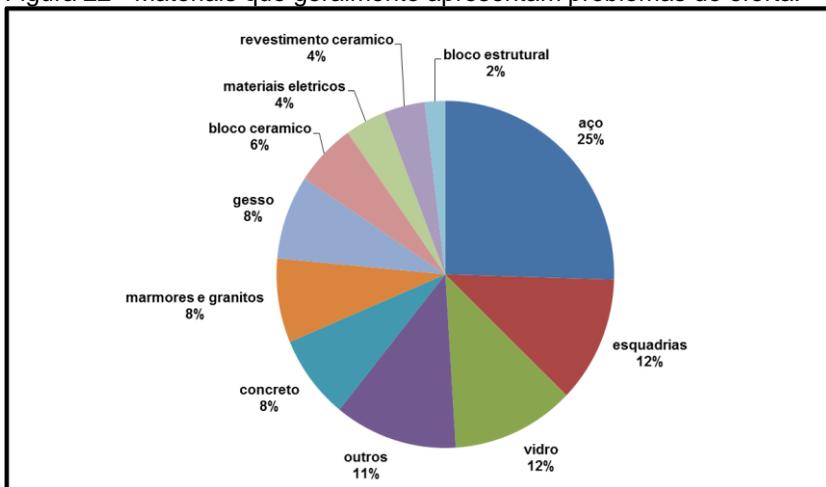


Fonte: questionário.

As empresas também foram solicitadas a responderem quais materiais geralmente são problemas de oferta no mercado. Segundo as empresas, o aço representa o principal problema de oferta com 25% das respostas, seguido de esquadrias e vidro (ambos com 12%) e concreto, mármore e granito e gesso (todos com 8%). Esses materiais representam 73% do total de materiais que geralmente são problemas de oferta nas cidades pesquisadas.

Outros materiais que representaram 11% do total são caracterizados principalmente por: cimento, cal e argamassas. Materiais como esquadrias (6%), materiais elétricos (5%), materiais hidráulicos (4) e vidro (1%) são os materiais que menos representam problemas de oferta no mercado segundo as construtoras (mais detalhes ver figura 22).

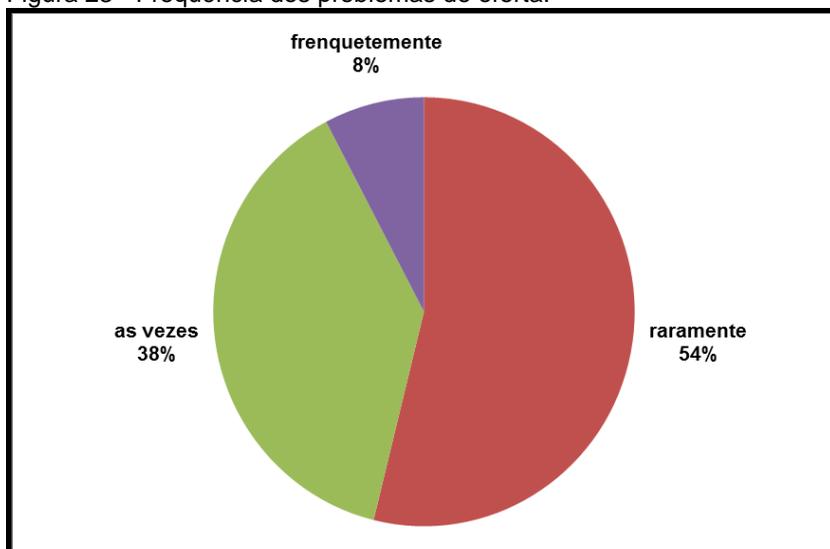
Figura 22 - Materiais que geralmente apresentam problemas de oferta.



Fonte: questionário.

Por último, as construtoras avaliaram a frequência de ocorrer problemas por falta de oferta de materiais no mercado (ver figura 23). Segunda as empresas, 54% responderam que raramente enfrentam problemas de oferta, outras 38% verificam problemas às vezes e 8% frequentemente. Caracterizando um mercado de poucos problemas em relação à oferta de materiais na construção segundo as construtoras.

Figura 23 - Frequência dos problemas de oferta.



Fonte: questionário.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES.

Os critérios de seleção, relacionamento e mudança de fornecedores por parte das construtoras podem simplesmente serem denominados como caracterização do relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais. O intuito foi verificar os critérios que as empresas julgaram ser mais importantes para selecionar, manter e mudar de fornecedores. As análises foram separadas em **dois grupos e subgrupos** com o intuito de melhor entendê-los. Os grupos foram separados em relação ao porte das empresas das empresas, separando-as em micro e pequenas empresas (MPE) e médias e grandes (MGE) e os subgrupos relacionados ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras com seus fornecedores, separando-as em relacionamento competitivo (RC) ou relacionamento de parceria (RP).

O primeiro passo da análise foi verificar a confiabilidade global do questionário para o porte das construtoras, ou seja, verificar se os critérios do questionário reflete o constructo que

está medindo. O primeiro constructo verificado foi relativo à seleção dos fornecedores, ao qual resultou numa confiabilidade α para os grupos de 0,979 (MPE) e 0,976 (MGE). Os valores α acima 0,9 são classificados como muito alto (ver tabela 07), representando assim, uma alta confiabilidade interna do questionário para o item seleção de fornecedores, ou seja, os 12 critérios utilizados representam muito bem o constructo seleção de fornecedores por parte das construtoras.

As confiabilidades α permaneceram altas para os demais constructos verificados (relacionamento e mudança de fornecedores), sendo os valores α em relação aos grupos de 0,966 (MPE); 0,961 (MGE) e 0,942 (MPE); 0,946 (MGE) respectivamente. As confiabilidades para os subgrupos (tipo de relacionamento) estão apresentadas nas próximas tabelas. De um modo geral, as respostas para os constructos de seleção, relacionamento e mudança de fornecedores apresentaram pouca variação nas respostas das empresas, cominando em valores altos de α , representando bem os constructos medidos.

4.2.1 Análise dos critérios de seleção (CS) de fornecedores

A primeira análise compreendeu a avaliação dos critérios que as construtoras julgaram serem mais importantes em selecionar seus fornecedores e, ao mesmo tempo, verificar estatisticamente se houve diferenças entre suas avaliações, de modo a criar um perfil das respostas entre o tipo de relacionamento adotado e o porte das construtoras.

Na tabela 8 estão apresentados os índices referentes à média das avaliações pelas construtoras para cada critério, separado em dois grupos (MPE e MGE) e dois subgrupos (RC e RP). O teste de Mann – Whitney (p) foi utilizado para verificar diferenças entre as avaliações das construtoras para cada critério. As numerações entre parênteses ao lado dos índices dos critérios representam as classificações dos índices em relação à média dos demais critérios, sendo 1^o= maior índice das avaliações, conseqüentemente o critério mais importante, e o 12^o= menor índice, conseqüentemente o critério menos importante.

Tabela 8 - Classificação e comparação dos critérios de seleção (CS) dos fornecedores.

Critérios	Índice médio das avaliações MPE		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações MGE		Teste de Mann-Whitney (p)
	RC (n=8)	RP (n=34)		RC (n=7)	RP (n=32)	
CS 1	4,13 (3º)	4,56 (2º)	0,157	4,33 (3º)	4,91 (1º)	0,028*
CS 2	4,75 (1º)	4,62 (1º)	0,690	4,67 (2º)	4,52 (2º)	0,697
CS 3	4,75 (1º)	4,24 (3º)	0,100	4,83 (1º)	4,00 (5º)	0,013*
CS 4	3,75 (5º)	4,18 (4º)	0,152	4,33 (3º)	4,22 (3º)	0,875
CS 5	3,50 (6º)	3,94 (6º)	0,113	4,00 (7º)	3,96 (6º)	0,351
CS 6	3,25 (7º)	4,00 (5º)	0,042*	4,00 (7º)	4,04 (4º)	1,000
CS 7	4,13 (3º)	3,68 (7º)	0,211	4,17 (6º)	3,96 (6º)	0,566
CS 8	3,25 (7º)	3,62 (8º)	0,572	4,00 (7º)	3,96 (6º)	0,979
CS 9	2,75 (10º)	3,62 (8º)	0,034*	3,67 (10º)	3,48 (9º)	0,813
CS 10	3,25 (7º)	3,29 (11º)	0,991	4,33 (3º)	3,22 (10º)	0,027*
CS 11	2,63 (11º)	3,32 (10º)	0,163	3,67 (10º)	3,00 (11º)	0,136
CS 12	2,13 (12º)	3,00 (12º)	0,050*	3,50 (12º)	2,83 (12º)	0,120
Confiabilidade α	0,942	0,977	-	0,976	0,969	-

Legenda: CS1: qualidade; CS2: entrega; CS3: preço; CS4: serviço ao cliente; CS5: capacidade tecnológica; CS6: credibilidade/reputação; CS7: flexibilidade; CS8: capacidade de relacionamento/cooperação; CS9: praticas e sistema de gestão da qualidade; CS10: posição financeira; CS11: diversidade de itens; CS12: localização.

* 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 a tabela 8 para o primeiro grupo das MPE e seu subgrupo (RC e RP) considerando apenas os critérios críticos¹¹ de seleção, observa-se que as construtoras que adotam um relacionamento de parceria (RP) com seus fornecedores são mais criteriosas no momento de selecioná-los, tendo em vista mais e maiores índices¹² das avaliações dos critérios críticos em comparação as empresas que adotam um relacionamento competitivo (RC) com seus fornecedores.

Os critérios que tiveram os maiores índices pelas construtoras com um RP foram: qualidade, entrega, preço, serviço ao cliente, credibilidade/reputação e capacidade tecnológica. Por outro lado, os critérios que tiveram os maiores índices pelas construtoras que adotam um RC foram: entrega e preço, qualidade e flexibilidade. Conseqüentemente, os critérios com os maiores índices são os critérios mais importantes no momento de selecionar os fornecedores de materiais pelas construtoras.

Como esperado, as construtoras que adotam 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 que adotam um RP selecionam seus fornecedores visando primeiramente critérios como qualidade e entrega.

Embora os índices das avaliações entre os tipos de relacionamentos adotados pelas construtoras possuam valores diferentes, o teste de Mann – Whitney serviu para verificar se essas diferenças entre as avaliações dos critérios foram significativas. Para simplificar, foi exposto somente à significância (p) do teste Mann Whitney para verificar diferenças entre as avaliações dos critérios (ver tabela 8), ou seja, na coluna do teste Mann Whitney os valores que forem menores a 0,05 apresentam diferenças significativas entre as avaliações das construtoras.

¹¹ As análises se concentraram apenas nos critérios considerados críticos que correspondem aos índices superiores a 4,00 pontos (CHENG; LI 2002).

¹² Índice foi um termo utilizado para caracterizar a média das avaliações das construtoras para as análises ao longo da dissertação.

Segundo o teste de Mann – Whitney, os critérios que apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as avaliações do grupo das MPE para seu subgrupo RC e RP foram os critérios credibilidade/reputação, praticas e sistemas de gestão da qualidade e localização. Portanto, pode-se afirmar com 95% de confiança de que há diferença nos critérios credibilidade/reputação, praticas e sistemas de gestão da qualidade e localização entre as construtoras, ou seja, esses critérios são mais importantes na hora de selecionar os fornecedores para as construtoras com um RP do que para as construtoras com um RC. Para os demais critérios não houve diferenças significativas ($p > 0,05$) entre as avaliações das construtoras.

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 em relação ao grupo das MPE.

Partindo para as análises do segundo grupo e subgrupo pertencente às MGE (ver tabela 8), 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 contrario 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 entre as construtoras, 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 duas diferenças significativas em relação às avaliações das construtoras de MGE com um RC, sendo os critérios qualidade e posição financeira mais importante na hora

de selecionar os fornecedores para as construtoras MGE com um RP em comparação as 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. Entretanto, ambos os tipos de relacionamento no grupo das MGE são mais criteriosos em selecionar seus fornecedores, tendo em vista os vários critérios com índices acima de 4,00 pontos.

Um ponto que mereceu destaque foi em relação ao índice do critério preço por parte das construtoras de MGE com um RP, sendo esse critério apenas o quinto mais bem avaliado. Isso reforça a ideia das construtoras que adotam um RP priorizarem mais os critérios como qualidade e entrega, e as construtoras que adotam um RC priorizarem mais critérios como o preço para selecionar seus fornecedores, independentemente do porte da empresa.

As análises até agora focaram os grupos das MPE e MGE e seus subgrupos independentemente. A seguir, foram apresentadas as análises integradas, comparando as avaliações entre os grupos e seus subgrupos, com o intuito de verificar se o tipo de relacionamento e o porte das construtoras apresentam diferenças entre suas avaliações para os critérios de seleção. A primeira análise corresponde aos relacionamentos competitivo (RC) e parceria (RP) entre os grupos das MPE e MGE, conforme visualizado na tabela 9.

Tabela 9 - Comparações dos critérios para selecionar os fornecedores.

Critérios	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
	MPE	MGE		MPE	MGE	
	RC	RC		RP	RP	
CS 1	4,13 (3º)	4,33 (3º)	0,725	4,56 (2º)	4,91 (1º)	0,018*
CS 2	4,75 (1º)	4,67 (2º)	1,000	4,62 (1º)	4,52 (2º)	0,675
CS 3	4,75 (1º)	4,83 (1º)	1,000	4,24 (3º)	4,00 (5º)	0,250
CS 4	3,75 (5º)	4,33 (3º)	0,303	4,18 (4º)	4,22 (3º)	0,736
CS 5	3,50 (6º)	4,00 (7º)	0,114	3,94 (6º)	3,96 (6º)	0,986
CS 6	3,25 (7º)	4,00 (7º)	0,289	4,00 (5º)	4,04 (4º)	0,838
CS 7	4,13 (3º)	4,17 (6º)	0,790	3,68 (7º)	3,96 (6º)	0,211
CS 8	3,25 (7º)	4,00 (7º)	0,342	3,62 (8º)	3,96 (6º)	0,148
CS 9	2,75 (10º)	3,67 (10º)	0,212	3,62 (8º)	3,48 (9º)	0,598
CS 10	3,25 (7º)	4,33 (3º)	0,077	3,29 (11º)	3,22 (10º)	0,830
CS 11	2,63 (11º)	3,67 (10º)	0,151	3,32 (10º)	3,00 (11º)	0,262
CS 12	2,13 (12º)	3,50 (12º)	0,054*	3,00 (12º)	2,83 (12)	0,398

Legenda: CS1: qualidade; CS2: entrega; CS3: preço; CS4: serviço ao cliente; CS5: capacidade tecnológica; CS6: credibilidade/reputação; CS7: flexibilidade; CS8: capacidade de relacionamento/cooperação; CS9: praticas e sistema de gestão da qualidade; CS10: posição financeira; CS11: diversidade de itens; CS12: localização.

* 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 primeiramente o subgrupo dos RC entre as MPE e MGE, o único critério de seleção que apresentou diferença significativa ($p < 0,05$) entre as avaliações das

construtoras foi o critério localização. Houve também uma clara diferença entre os índices das avaliações das construtoras para os demais critérios. Embora essas diferenças não sejam estatisticamente significativas ($p > 0,05$), evidencia que mesmo as construtoras MGE e MPE adotando o mesmo tipo de relacionamento competitivo (RC), as construtoras de MGE com um RC visualizam a importância de outros critérios no momento de selecionar seus fornecedores, tendo em vista os vários critérios com índices acima de 4,00 pontos. Apesar de o preço continuar sendo o principal critério para as construtoras que adotam um RC selecionarem seus fornecedores.

A segunda análise compreendeu o relacionamento de parceria (RP) entre as MPE e MGE. As avaliações entre as construtoras se assemelharam devido aos altos valores de (p) do teste de Mann – Whitey, visto que, quanto mais próximos os valores (p) de 1,000 mais idênticas se tornam as avaliações entre as construtoras. O único critério que houve diferença significativa entre as avaliações foi o critério qualidade, ou seja, a qualidade é um critério mais importante para as MGE com um RP selecionar seus fornecedores em comparação as MPE com um RP.

Para finalizar, a última análise se concentrou entre os diferentes tipos de relacionamento e o porte das construtoras, conforme visualizado na tabela 10. As construtoras de MPE que adotam um RC possuem os índices das avaliações bem inferiores em comparação às construtoras de MGE que adotam um RP com seus fornecedores. As MPE com um RC, o critério preço foi significativamente mais importante do que para as MGE com um RP, que por sua vez, o critério qualidade foi um fator significativamente mais importante para as construtoras MGE com RP do que para as MPE com um RC.

Essas diferenças e os valores (p) do teste de Mann – Whitney próximos de 0,05 evidencia que as avaliações entre as MPE com um RC e as MGE com um RP tendem a serem diferentes entre si, constatando que as construtoras de MPE com um RC são mais cativadas em selecionarem seus fornecedores baseadas principalmente no preço oferecido pelos fornecedores.

Por último, as construtoras de MPE que adotam um RP se aproximaram novamente das avaliações das construtoras de MGE, embora essas construtoras do grupo das MGE adotem um RC, a ênfase está nas construtoras de MPE com um RP

seguirem o mesmo caminho de seleção dos fornecedores pelas construtoras de médio e grande porte (MGE).

Entretanto, para o critério preço não houve diferença significativa ($p > 0,05$) entre as avaliações das construtoras, evidenciando que mesmo as construtoras de MPE adotando um RP, elas ainda priorizam o fator preço, mas com respaldo de outros fatores em suas tomadas de decisão para seleção de fornecedores, seguindo a mesma filosofia das construtoras de MGE.

Tabela 10 - Comparações dos critérios para selecionar os fornecedores.

Critérios	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
	MPE	MGE		MPE	MGE	
	RC	RP		RP	RC	
CS 1	4,13 (3º)	4,91 (1º)	0,002*	4,56 (2º)	4,33 (3º)	0,523
CS 2	4,75 (1º)	4,52 (2º)	0,474	4,62 (1º)	4,67 (2º)	1,000
CS 3	4,75 (1º)	4,00 (5º)	0,015*	4,24 (3º)	4,83 (1º)	0,077
CS 4	3,75 (5º)	4,22 (3º)	0,159	4,18 (4º)	4,33 (3º)	0,644
CS 5	3,50 (6º)	3,96 (6º)	0,136	3,94 (6º)	4,00 (7º)	0,360
CS 6	3,25 (7º)	4,04 (4º)	0,066	4,00 (5º)	4,00 (7º)	1,000
CS 7	4,13 (3º)	3,96 (6º)	0,692	3,68 (7º)	4,17 (6º)	0,309
CS 8	3,25 (7º)	3,96 (6º)	0,202	3,62 (8º)	4,00 (7º)	0,381
CS 9	2,75 (10º)	3,48 (9º)	0,135	3,62 (8º)	3,67 (10º)	1,000
CS 10	3,25 (7º)	3,22 (10º)	0,883	3,29 (11º)	4,33 (3º)	0,031*
CS 11	2,63 (11º)	3,00 (11º)	0,430	3,32 (10º)	3,67 (10º)	0,454
CS 12	2,13 (12º)	2,83 (12)	0,100	3,00 (12º)	3,50 (12º)	0,311

Legenda: CS1: qualidade; CS2: entrega; CS3: preço; CS4: serviço ao cliente; CS5: capacidade tecnológica; CS6: credibilidade/reputação; CS7: flexibilidade; CS8: capacidade de relacionamento/cooperação;

CS9: praticas e sistema de gestão da qualidade; CS10: posição financeira; CS11: diversidade de itens; CS12: localização.

* 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.

Uma última comparação apresentada na tabela 11, classificou¹³ os índices dos critérios de seleção entre 5 – 4.5 em extremamente importante, 4.5 – 3.5 em considerável importância e 3.5 – 2.5 em média importância. Essa classificação dos critérios serviu para verificar a importância dada a cada critério ao longo dos anos pela literatura e comparar com atual pesquisa.

Os trabalhos de Weber et al. (1991) e Alencar e Viana (2012) realizaram uma revisão da literatura para verificar os critérios mais utilizados para seleção de fornecedores, os critérios foram classificados de acordo com o percentual de artigos que utilizaram cada critério na seleção dos fornecedores. O trabalho de Dickson (1966 apud WEBER et al. 1991) classificou os critérios de seleção pela média das pontuações de cada critério.

¹³ Critérios classificados de acordo com o trabalho de Dickson (1966 apud WEBER et al. 1991)

Tabela 11 - Comparação dos critérios (seleção) com a literatura.

Critérios	Estudos						
	Literatura			Dissertação			
	Dickson (1966)	Weber et al. (1991)	Alencar e Viana (2012)	MPE		MGE	
				RC	RP	RC	RP
Qualidade							
Entrega							
Preço							
Serviço ao Cliente							
Capacidade Tecnológica							
Credibilidade/reputação							
Flexibilidade	NA	NA					
Capacidade de relacionamento/cooperação	NA	NA					
Práticas e sistema de gestão da qualidade	NA	NA					
Posição financeira							
Diversidade de itens	NA	NA					
Localização							

Legenda - classificação dos critérios: Vermelha: Extremamente importante

Laranja: Considerável importância

Verde: Média importância

NA= não avaliado

Fonte: Weber et al. (1991), Alencar e Viana (2012), Tabela 8.

Analisando a tabela 11, constata-se que os critérios qualidade, entrega e preço ainda são considerados um pré-requisito na hora de selecionar os fornecedores pelas empresas. Critérios como práticas de qualidade, relações de cooperação, flexibilidade e diversidade de itens dos fornecedores são critérios relativamente recentes na literatura e pouco explorados na seleção dos fornecedores pelas empresas como observado na tabela 08 pelos menores índices das avaliações de cada critério pelas empresas.

Os critérios de localização e posição financeira que eram considerados fatores importantes antigamente, atualmente tem recebido pouca importância da literatura e pelas avaliações das empresas. O baixo índice da avaliação para o critério de

localização pode ser explicada devido ao alto número de fornecedores atuantes na região pesquisada, o que justifica as empresas não buscarem fornecedores fora de sua região. O critério posição financeira embora tenha um baixo índice das avaliações, **o estudo de caso verificou que as construtoras buscam selecionar alguns fornecedores pelo porte, de modo que os fornecedores atendam suas necessidades de abastecimento e, ao mesmo tempo, terem um maior respaldo para eventuais problemas.**

De uma maneira geral, os resultados obtidos nas avaliações das construtoras nos critérios utilizados para selecionarem seus fornecedores estão de acordo com outros trabalhos como Dickson¹⁴ (1966 apud WEBER et al. 1991), Weber¹⁵ et al. (1991), Pullman e Verma¹⁶ (1998), Xu¹⁷ et al. (2010) e Alencar e Viana¹⁸ (2012) onde destacaram que os fatores mais importantes para selecionar os fornecedores são qualidade, entrega e preço.

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, bem como o surgimento de importantes fatores ao longo do anos. Entretanto, os resultados do presente estudo indicaram que, quanto maior o porte das construtoras e maior sua capacidade de relacionamento, menor será o valor atribuído ao critério preço. Evidenciando que a importância dos critérios de seleção dos fornecedores está diretamente ligado ao porte e tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.

¹⁴ O estudo focou os agentes de compras e gerentes membros da National Association of Purchasing Managers dos EUA e Canadá.

¹⁵ O estudo consistiu na revisão da literatura internacional sobre os critérios e métodos mais utilizados para selecionar os fornecedores pelas empresas.

¹⁶ O estudo focou empresas de processamento de metais, produção de pequenas máquinas e ferramentas no oeste dos Estados Unidos.

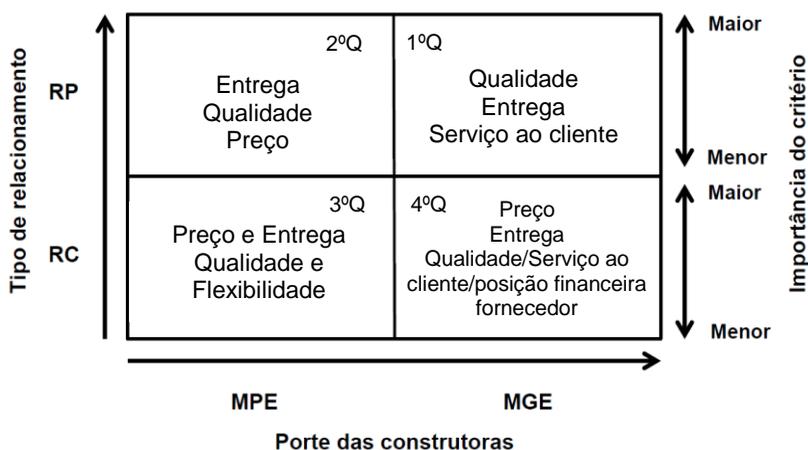
¹⁷ O estudo consistiu na revisão da literatura internacional sobre os critérios e métodos mais utilizados para selecionar os fornecedores pelas empresas

¹⁸ O estudo consistiu na revisão da literatura sobre as tendências de critérios e métodos para selecionar os fornecedores pelas empresas

4.2.1.1 Perfil das construtoras em selecionar seus fornecedores

A partir das análises apresentadas anteriormente no item 4.2.1, buscou-se unificar as avaliações e comparações com o intuito de criar um perfil das construtoras em selecionar seus fornecedores para cada grupo e subgrupo. Assim, o perfil das construtoras está apresentado na figura 24 dividido em quatro quadrantes, apresentando somente os três critérios mais importantes.

Figura 24 - Perfil das construtoras em selecionar seus fornecedores.



Fonte: Tabela 8.

O primeiro perfil corresponde às construtoras de MGE com um RP, localizado no 1º quadrante. O perfil dessas construtoras consiste no maior nível apresentando em um relacionamento entre construtoras e fornecedores. As construtoras situadas nesse quadrante, o preço deixou de ser um fator dominante para selecionar seus fornecedores, prevalecendo critérios como qualidade, entrega e serviço ao cliente (assistência técnica). As experiências anteriores de fazer leilões pelos menores preços mostraram as construtoras que não proporcionava um relacionamento adequado com seus fornecedores, ao ponto das construtoras não receberem mais as cotações solicitadas. Os fornecedores se sentem explorados nesse jogo do menor preço, uma vez que vários fornecedores baixam seus preços, mas apenas um é selecionado.

Conforme relatou um gerente de compras no estudo de caso: **“Eu já fiz muito leilão de preços com os fornecedores, mas essa atitude acabou prejudicando nossa empresa, os fornecedores com o passar do tempo não retornavam nossos contatos com as cotações solicitadas, pois verificavam uma exploração por parte de nossa empresa. Trocávamos muitos fornecedores em busca do menor preço e muitas vezes retornávamos ao fornecedor antigo pelo mau desempenho desses fornecedores com os menores preços. Hoje temos fornecedores que é praticamente impossível conseguirmos trocar pelos benefícios oferecidos a nossa empresa”**. Como visto, as construtoras nesse tipo de perfil possuem sua base de fornecedores fixa e consolidada, uma vez que poucos fornecedores conseguem oferecer os benefícios dos fornecedores antigos, proveniente do longo tempo de relacionamento entre as empresas.

O segundo perfil corresponde às construtoras de MPE com um RP, localizado no 2º quadrante. Essas construtoras são as que mais se aproximaram das características do perfil das construtoras de MGE, dentro do grupo das MPE. Entretanto, o preço ainda é um fator de importância na seleção de seus fornecedores, mas a ênfase ainda está nas construtoras visarem outros critérios como qualidade e entrega. As experiências de relacionamentos fracassados no passado com ênfase somente no preço, mostrou as empresas que esses fornecedores não apresentavam desempenho esperados em relação à qualidade e entrega, forçando as construtoras a buscarem novos fornecedores com preços maiores, mas que apresentavam um desempenho melhor. Um comprador relatou: **“Selecionamos um fornecedor pelo menor preço, mas esse fornecedor apresentava um péssimo desempenho de entrega e organização, acabamos por troca-lo por um fornecedor com um preço maior, mas que atendia as necessidades da empresa perfeitamente”**.

O terceiro perfil corresponde às construtoras de MPE com um RC, localizado no 3º quadrante. As construtoras com esse perfil se distinguem por apresentarem um foco altamente na busca pelos menores preços entre os fornecedores. O relacionamento entre esse perfil de construtoras e seus fornecedores não se desenvolvem do modo adequado, ao ponto dos fornecedores apresentarem os menores níveis de

desempenho para as construtoras com esse tipo de perfil. Um gerente de compras relatou: **“Selecionamos um fornecedor através da negociação onde cada fornecedor tentar cobrir o preço do concorrente, fazemos isso até conseguir o menor preço entre a disputa dos fornecedores”**. Esse tipo de perfil, a empresa apenas consegue benefícios a curto prazo, proporcionando muita rotatividade entre seus fornecedores, impedindo de desenvolverem os benefícios de um relacionamento a longo prazo.

O quarto e último perfil corresponde às construtoras de MGE com um RC, localizado no 4º quadrante. O perfil dessas construtoras é caracterizado por selecionarem seus fornecedores visando principalmente o preço, mas diferentemente das construtoras de MPE com um RC que visam somente o preço, as construtoras nesse perfil atribuem também outros critérios para selecionarem seus fornecedores. Além de garantir o preço, os fornecedores devem atender as necessidades de qualidade e entrega, de modo a suprir a demanda das médias e grandes construtoras. Um comprador relatou: **“Por termos um grande volume de obra, nossos fornecedores oferecem preços que poucos fornecedores possam cobrir, embora recebemos preços muitos atrativos dos fornecedores, apenas trabalhamos com fornecedores de grande marcas, satisfazendo nossas necessidades de preço, qualidade e entrega”**.

Um critério pouco explorado pela literatura e muito comentado pelas construtoras **no estudo de caso foi em relação ao prazo de pagamento oferecido pelos fornecedores. Muitas vezes as construtoras optaram por um prazo de pagamento mais atrativo, mesmo pagando um preço maior pelo produto, ao invés de pagar a vista com preços menores**. Isso se verificou principalmente para as empresas com pouco poder de barganha e/ou situação financeira um pouco mais delicada.

4.2.2 Análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) no relacionamento entre construtoras e fornecedores

A presente sessão listou os fatores que são pensados por serem os responsáveis no sucesso da parceria dentro do

relacionamento entre construtoras e fornecedores. A tabela 12 classificou os índices dos fatores que os grupos e subgrupos das construtoras avaliaram como sendo os mais importantes no relacionamento com seus fornecedores, bem como o teste de Mann – Whitney para verificar diferenças entre os fatores avaliados pelas construtoras.

Tabela 12 - Classificação e comparação dos FCS no relacionamento com fornecedores.

Fatores	Índice médio das avaliações MPE		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações MGE		Teste de Mann-Whitney (p)
	RC	RP		RC	RP	
FCS1	4,50 (1º)	4,59 (1º)	0,850	4,33 (4º)	4,87 (1º)	0,045*
FCS2	4,38 (2º)	4,50 (3º)	0,850	4,50 (2º)	4,61 (2º)	0,538
FCS3	4,25 (3º)	4,59 (1º)	0,183	4,33 (4º)	4,57 (3º)	0,555
FCS4	3,75 (6º)	4,12 (4º)	0,268	4,67 (1º)	4,22 (4º)	0,180
FCS5	3,88 (4º)	4,12 (4º)	0,363	4,50 (2º)	4,09 (6º)	0,152
FCS6	3,88 (4º)	4,06 (6º)	0,602	4,33 (4º)	4,13 (5º)	0,483
FCS7	3,75 (6º)	4,03 (7º)	0,448	4,17 (7º)	4,04 (7º)	0,559
FCS8	3,00 (8º)	3,38 (8º)	0,503	3,67 (8º)	3,65 (8º)	0,801
Confiabilidade α	0,920	0,962	-	0,946	0,954	-

Legenda: FCS1: resolução de problemas; FCS2: compromisso; FCS3: confiança; FCS4: comunicação; FCS5: melhoria continua; FCS6: filosofia win - win (ganha - ganha); FCS7: compromisso de longo prazo; FCS8: objetivos comuns.

* 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.

O primeiro grupo referente às construtoras de MPE com um RC apenas três itens foram avaliados como críticos¹⁹: resolução de problemas, compromisso e confiança. Porém, as construtoras de MPE com um RP apresentaram mais fatores críticos, sendo: resolução de problemas e confiança, compromisso, comunicação e melhoria contínua, filosofia ganha-ganha e compromisso a longo prazo.

Como visto, as construtoras de MPE que adotam um RP avaliaram mais fatores críticos em comparação com as construtoras de MPE com um RC, apesar de nenhum fator ter apresentado diferenças significativas ($p < 0,05$) entre os relacionamentos RC e RP. Entretanto as construtoras de MPE com um RP tendem a um relacionamento mais completo, enfatizando também as necessidades dos fornecedores para o sucesso do relacionamento entre as empresas, verificado pelos altos índices dos fatores FCS6 e FCS7.

Analisando o segundo grupo para as construtoras de MGE e seus relacionamentos RC e RP, essas construtoras seguiram as mesmas avaliações das construtoras de MPE com um RP, avaliando sete de oito fatores como os mais críticos. Os fatores críticos de sucesso para as construtoras de MGE com um RC foram: comunicação, compromisso e melhoria contínua, resolução de problemas, confiança, filosofia ganha-ganha e compromisso a longo prazo. Para as construtoras de MGE com um RP os fatores críticos de sucesso foram: resolução de problemas, compromisso, confiança, comunicação, filosofia ganha-ganha, melhoria contínua e compromisso a longo prazo.

O único fator que apresentou diferença significativa ($p < 0,05$) entre os tipos de relacionamentos foi o fator resolução de problemas, evidenciando que esse fator é mais importante no sucesso do relacionamento para as construtoras de MGE com um RP em relação às construtoras de MGE com um RC. Os demais fatores tiveram avaliações semelhantes e não apresentaram diferenças significativas.

As análises a seguir se concentraram na comparação entre os grupos (MPE e MGE) com os mesmo tipos de relacionamento

¹⁹ As análises se concentraram apenas nos fatores considerados críticos que correspondem aos índices superiores a 4,00 pontos (CHENG; LI 2002).

(RC e RP), conforme visualizado na tabela 13. Analisando primeiramente as construtoras de MPE e MGE com um RC, percebe-se que ambos os portes das construtoras tiveram pouca diferença entre os três primeiros fatores, evidenciado pelos valores de (p) do teste de Mann – Whitney próximos a 1,000. O restante dos fatores apresentaram uma tendência a serem diferentes pelos valores de (p) próximos a 0,05, verificado pelos baixos índices das avaliações atribuídos das MPE e pelos altos índices atribuídos das MGE. Entretanto, apenas o fator comunicação apresentou diferenças significativas ($p < 0,05$), tornando-o mais importante no relacionamento das MGE com um RC em relação às MPE com um RC.

As construtoras de MPE e MGE com um RP por sua vez não apresentaram avaliações significativamente diferentes entre os grupos. Os únicos fatores que apresentaram uma pequena diferença, apesar de não significativas, foram os fatores resolução de problemas e objetivos comuns. Embora as demais avaliações das MPE foram um pouco menores em relação às MGE, os fatores acabaram convergindo para um mesmo padrão de respostas entre os grupos, conforme visualizado pelos altos valores de (p) (ver tabela 13).

Tabela 13 - Comparação dos FCS no relacionamento entre construtoras e fornecedores.

Fatores	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
	MPE	MGE		MPE	MGE	
	RC	RC		RP	RP	
FCS1	4,50 (1º)	4,33 (4º)	0,902	4,59 (1º)	4,87 (1º)	0,074
FCS2	4,38 (2º)	4,50 (2º)	1,000	4,50 (3º)	4,61 (2º)	0,460
FCS3	4,25 (3º)	4,33 (4º)	0,925	4,59 (1º)	4,57 (3º)	0,966
FCS4	3,75 (6º)	4,67 (1º)	0,035*	4,12 (4º)	4,22 (4º)	0,680
FCS5	3,88 (4º)	4,50 (2º)	0,105	4,12 (4º)	4,09 (6º)	0,887
FCS6	3,88 (4º)	4,33 (4º)	0,289	4,06 (6º)	4,13 (5º)	0,846
FCS7	3,75 (6º)	4,17 (7º)	0,359	4,03 (7º)	4,04 (7º)	0,977
FCS8	3,00 (8º)	3,67 (8º)	0,433	3,38 (8º)	3,65 (8º)	0,194

Legenda: FCS1: resolução de problemas; FCS2: compromisso; FCS3: confiança; FCS4: comunicação; FCS5: melhoria continua; FCS6: filosofia win - win (ganha - ganha); FCS7: compromisso de longo prazo; FCS8: objetivos comuns.

* 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.

A última análise se concentrou na comparação dos tipos de relacionamento entre os grupos das MPE e MGE (ver tabela 14). O primeiro grupo entre as construtoras de MPE com um RC e as construtoras MGE com um RP apresentaram uma tendência em terem diferenças em suas respostas, mas nenhuma comparação entre os fatores apresentou diferenças significativas.

O segundo grupo entre as construtoras de MPE com um RP e as construtoras de MGE com um RC as maiores diferenças foram em relação aos fatores FCS4 e FCS5 por serem apenas o quarto e o quinto fator mais importante para as MPE e o primeiro e segundo fator mais importante para as MGE.

Tabela 14 - Comparação dos FCS no relacionamento entre construtoras e fornecedores.

Fatores	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
	MPE	MGE		MPE	MGE	
	RC	RP		RP	RC	
FCS1	4,50 (1º)	4,87 (1º)	0,227	4,59 (1º)	4,33 (4º)	0,528
FCS2	4,38 (2º)	4,61 (2º)	0,544	4,50 (3º)	4,50 (2º)	0,856
FCS3	4,25 (3º)	4,57 (3º)	0,198	4,59 (1º)	4,33 (4º)	0,480
FCS4	3,75 (6º)	4,22 (4º)	0,128	4,12 (4º)	4,67 (1º)	0,123
FCS5	3,88 (4º)	4,09 (6º)	0,489	4,12 (4º)	4,50 (2º)	0,201
FCS6	3,88 (4º)	4,13 (5º)	0,514	4,06 (6º)	4,33 (4º)	0,515
FCS7	3,75 (6º)	4,04 (7º)	0,369	4,03 (7º)	4,17 (7º)	0,591
FCS8	3,00 (8º)	3,65 (8º)	0,135	3,38 (8º)	3,67 (8º)	0,732

Legenda: FCS1: resolução de problemas; FCS2: compromisso; FCS3: confiança; FCS4: comunicação; FCS5: melhoria continua; FCS6: filosofia win - win (ganha - ganha); FCS7: compromisso de longo prazo; FCS8: objetivos comuns.

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

O fator “resolução de problemas” avaliado como o mais importante no relacionamento com fornecedores por três perfis, também refletiu a importância desse fator no trabalho de Cheng e Li (2002) onde destacaram a “resolução dos problemas” como o fator mais crítico na durante a aplicação da parceria na construção civil. As empresas verificam que problemas e conflitos surgem frequentemente em projetos na construção civil, ao passo que a resolução dos problemas demanda esforços conjuntos das partes envolvidas, a fim de solucionar os problemas da melhor forma possível.

Os fatores críticos de sucesso (FCS) em um relacionamento entre construtoras e fornecedores, principalmente entre as MGE com um RC e RP e as MPE com

um RP foram as que apresentaram os maiores índices para os FCS. As MPE com um RC por sua vez, foram as que apresentaram os menores índices em relação os demais perfis.

Fica evidente que as construtoras de MPE com um RC possuem um relacionamento mais frágil com seus fornecedores, uma vez que apenas três fatores apresentaram índices críticos. Por outro lado, o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras de MGE não influenciou nas avaliações dentre os grupos e subgrupos avaliados. Evidenciando que o porte da empresa está diretamente ligado as melhores avaliações e relacionamentos com mais probabilidade ao sucesso, uma vez que fatores como compromisso a longo prazo e filosofia ganha-ganha foram igualmente bem avaliados.

As construtoras de MPE com um RP seguem o pensamento das MGE para os fatores considerados críticos para o sucesso da relação com os fornecedores, sendo que para o caso das MPE, o tipo de relacionamento aparentou influenciar os fatores considerados críticos, tendo em vista as diferenças dos índices dos fatores entre as MPE com um RC e RP. As construtoras de MPE com um RP são mais propensas a desenvolverem um relacionamento com sucesso e visão de continuidade, pelos altos índices dos fatores FCS6 e FCS7 em relação às MPE com um RC.

De um modo geral, as avaliações das empresas para os fatores críticos de sucesso no relacionamento com seus fornecedores estão de acordo com os resultados de outras pesquisas, como de Black²⁰ et al (2000) e Cheng e Li²¹ (2001) onde avaliaram os fatores de sucesso apenas em projetos de parceria na construção civil (ver tabela 15).

²⁰ O estudo consistiu em verificar os FCS para os contrantes, empreiteiros e consultores com e sem experiência em parcerias na construção civil do Reino Unido.

²¹ O estudo consistiu em verificar os FCS para engenheiros, arquitetos que estavam envolvidos em projetos de parceria na construção civil (embora o artigo não revele o país do estudo, especula-se que foi aplicado em Hong Kong).

Tabela 15 - Comparação dos FCS com a literatura.

Fatores	Índice médio das avaliações						
	Dissertação				Literatura		
	MPE		MGE		Black et al. (2000)		Cheng e Li (2001)
	RC	RP	RC	RP	SP	CP	CP
FCS1	4,50 (1º)	4,59 (1º)	4,33 (4º)	4,87 (1º)	NA	NA	4,52 (2º)
FCS2	4,38 (2º)	4,50 (3º)	4,50 (2º)	4,61 (2º)	4,08 (3º)	4,66 (2º)	NA
FCS3	4,25 (3º)	4,59 (1º)	4,33 (4º)	4,57 (3º)	4,40 (1º)	4,72 (1º)	4,70 (1º)
FCS4	3,75 (6º)	4,12 (4º)	4,67 (1º)	4,22 (4º)	4,16 (2º)	4,66 (2º)	4,52 (2º)
FCS5	3,88 (4º)	4,12 (4º)	4,50 (2º)	4,09 (6º)	3,40 (6º)	4,21 (5º)	3,96 (6º)
FCS6	3,88 (4º)	4,06 (6º)	4,33 (4º)	4,13 (5º)	NA	NA	NA
FCS7	3,75 (6º)	4,03 (7º)	4,17 (7º)	4,04 (7º)	3,56 (5º)	4,00 (6º)	4,26 (4º)
FCS8	3,00 (8º)	3,38 (8º)	3,67 (8º)	3,65 (8º)	3,72 (4º)	4,38 (4º)	4,11 (5º)

Legenda: FCS1: resolução de problemas; FCS2: compromisso; FCS3: confiança; FCS4: comunicação; FCS5: melhoria contínua; FCS6: filosofia win - win (ganha - ganha); FCS7: compromisso de longo prazo; FCS8: objetivos comuns. N.A = Não Avaliado SP= Sem parceria CP= Com parceria

Escala: 1= sem importância; 5= extremamente importante.

Fonte: Black (2000), Cheng e Li (2001), Tabela 12.

Os resultados evidenciam que para ambos os grupos analisado (MGE e MPE), os fatores críticos para o sucesso do relacionamento entre empresas e seus fornecedores foram: resolução de problemas, a confiança, compromisso e a comunicação. Essas avaliações seguiram as pesquisas de Black et al. (2000), Cheng e Li (2001) que embora sejam pesquisas internacionais, evidenciam que esses fatores são importantes, independente da cultura que as empresas estejam engajadas.

Contudo, apenas o fator “objetivos comuns” teve uma dispersão maior na comparação das avaliações, tanto para a literatura, quanto para os grupos MPE e MGE. As diferenças entre as avaliações das MPE e MGE em relação à literatura

podem ser devido aos diferentes focos dos estudos, uma vez que os estudos de Black et al (2000) e Cheng e Li (2001) avaliaram os FCS no relacionamento com empreiteiros, contratante e consultores e a presente dissertação focou no relacionamento com fornecedores de materiais.

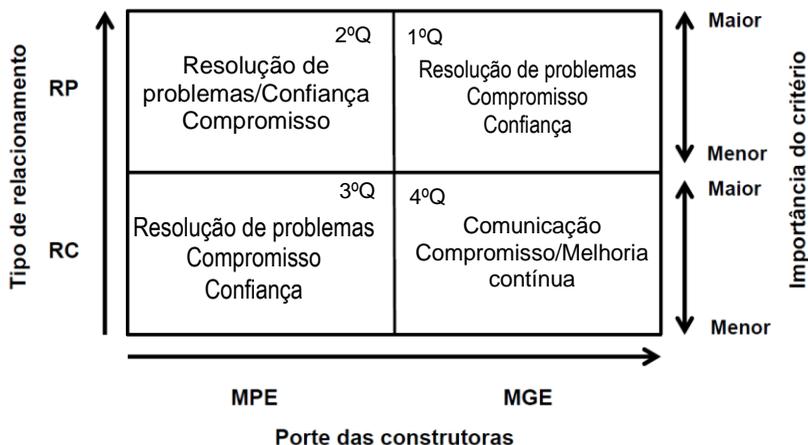
Os objetivos comuns são mais desenvolvidos e visíveis nas relações com empreiteiros, contratante e consultores devido ao contínuo contato entre as partes. Por outro lado, as construtoras apresentam um menor contato com os fornecedores de materiais, dado que as interações das construtoras com seus fornecedores são pontuais e não contínuas, tornando assim, menos visível o fator objetivo comuns nas avaliações pelas construtoras.

Outra questão é comparando os índices das avaliações do estudo de Black et al. (2000) referente as construtoras sem parceria (SP) entre os perfis da dissertação. Percebe-se que os índices das avaliações das construtoras de MPE com um RC foi a que mais se aproximou das avaliações do estudo de Black et al. (2000) em relação as empresas sem parceria. Reforçando a ideia das construtoras de MPE com um RC caracteriza-se por ser um perfil extremamente competitivo, além de apresentar uma visão limitada de relacionamento a longo prazo com seus fornecedores.

4.2.2.1 Perfil das construtoras para os FCS no relacionamento com fornecedores

A partir das análises apresentadas anteriormente no item 4.2.2, unificou-se as avaliações e comparações com o intuito de criar um perfil de respostas das construtoras para cada grupo e subgrupo, em relação aos fatores críticos para o sucesso (FCS) do relacionamento com seus fornecedores. Assim, o perfil das construtoras está apresentado na figura 25 dividido em quatro quadrantes, apresentando somente os três fatores com maiores índices avaliados pelas construtoras.

Figura 25 - Perfil das construtoras para os FCS no relacionamento com os fornecedores.



Fonte: Tabela 12.

O primeiro perfil referente às construtoras de MGE com um RP localizado no 1ºQ foi à que dentre todos os perfis apresentaram os maiores índices para os fatores resolução de problemas e compromisso. Demonstrando a importância dos fornecedores apresentarem esses fatores no relacionamento com as construtoras MGE – RP. Por outro lado, os fornecedores verificam das empresas um compromisso de longo prazo e uma filosofia ganha-ganha no relacionamento entre as empresas. Isso verifica um perfil de construtora que preza o relacionamento duradouro com seus fornecedores e, ao mesmo tempo, percebe-se que tanto as construtoras e fornecedores tem que ganhar no relacionamento, e não apenas explorar seus fornecedores através de uma filosofia ganha-perde.

O segundo perfil referente às construtoras de MPE com um RP localizado no 2ºQ, os fatores resolução de problemas e confiança foram os fatores que apresentaram os maiores índices nas avaliações. O fator confiança nos fornecedores se apresenta como um dos fatores mais avaliados devido às construtoras perceberem que seu porte não apresenta grande influencia sobre os fornecedores como as MGE. Assim, as construtoras de MPE necessitam de fornecedores de confiança para evitar riscos futuros de fornecimento e sentirem-se mais seguras no relacionamento. Este perfil também percebe a importância de um

compromisso de longo prazo e uma filosofia ganha-ganha no relacionamento entre as empresas. Isso verifica um perfil de construtora que preza o relacionamento duradouro com seus fornecedores e, ao mesmo tempo, percebe-se que tanto as construtoras e fornecedores tem que ganhar no relacionamento, e não apenas ser exploradas pelos fornecedores através de uma filosofia ganha-perde, devido ao seu pequeno porte.

O terceiro perfil referente às construtoras de MPE com um RC localizado no 3ºQ, os fatores resolução de problemas e confiança foram os fatores que apresentaram os maiores índices nas avaliações. Novamente o fator confiança nos fornecedores se apresenta como um dos fatores mais avaliados pelas construtoras perceberem que seu porte não apresenta grande influência sobre os fornecedores como as MGE. Assim, as construtoras de MPE necessitam de fornecedores de confiança para evitar riscos futuros de fornecimento e sentirem-se mais seguras no relacionamento. Entretanto, este perfil apresentou os menores índices para os FCS e, notoriamente, esse perfil de construtoras possuem uma visão limitada de relacionamento a longo prazo com seus fornecedores, fato esse justificado pelas baixas avaliações do fator compromisso a longo prazo. Corroborando um perfil extremamente competitivo com seus fornecedores.

O último perfil referente às construtoras de MGE com um RC localizado no 4ºQ foi o único perfil que apresentou diferenças nos fatores considerados mais importantes para o sucesso do relacionamento dentre os demais perfis. Os fatores mais importantes para o sucesso do relacionamento foram: comunicação, compromisso e melhoria contínua. Embora este perfil se caracterize por um relacionamento competitivo (RC), as construtoras igualmente percebem a importância de um compromisso de longo prazo e uma filosofia ganha-ganha no relacionamento com seus fornecedores. Isso verifica que apesar de um relacionamento competitivo, as construtoras prezam um relacionamento duradouro com seus fornecedores e, ao mesmo tempo, percebe-se que tanto as construtoras e fornecedores tem que ganhar no relacionamento, e não apenas explorar seus fornecedores através de uma filosofia ganha-perde.

Constatou-se que o tipo de relacionamento (RC/RP) não influenciou nas avaliações das MGE, uma vez que todos os

fatores tiveram um mesmo padrão das respostas entre esses perfis. Entretanto, para o grupo das MPE, o tipo de relacionamento influenciou nas avaliações dos fatores, sendo que as construtoras de MPE com um RP apresentaram os maiores índices dos FCS.

As construtoras de MPE com um RP seguiram as avaliações das MGE para os fatores considerados críticos no sucesso da relação com os fornecedores. Os perfis MPE – RP, MGE – RC/RP são mais propensos a desenvolverem um relacionamento com mais sucesso e visão de continuidade, devido aos altos índices dos fatores de um modo geral.

O perfil correspondente às construtoras de MPE com um RC apresentaram os menores índices para os FCS e, notoriamente, esse perfil de construtoras possuem uma visão limitada de relacionamento a longo prazo com seus fornecedores.

4.2.3 Análise dos critérios de mudança (CM) de fornecedores

Para finalizar as análises no que diz respeito à caracterização do relacionamento (seleção, relacionamento e mudança) entre construtoras e fornecedores, a presente sessão analisou os critérios avaliados pelas construtoras como importantes para mudar seus fornecedores.

Analisando a tabela 16 quanto aos critérios que as empresas avaliaram como os mais importantes de modo a mudarem seus fornecedores, 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.

Tabela 16 - Classificação e comparação dos critérios de mudança (CM) de 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 (1º)	4,94 (1º)	0,100	4,67 (1º)	4,87 (1º)	0,250
CM 2	4,25 (4º)	4,44 (3º)	0,514	4,33 (4º)	4,78 (2º)	0,128
CM 3	4,13 (5º)	4,47 (2º)	0,360	4,67 (1º)	4,43 (4º)	0,539
CM 4	4,50 (3º)	4,09 (4º)	0,146	4,33 (4º)	4,48 (3º)	0,647
CM 5	4,63 (2º)	3,76 (6º)	0,013*	4,67 (1º)	3,57 (7º)	0,003*
CM 6	3,63 (7º)	3,94 (5º)	0,485	4,00 (6º)	3,78 (5º)	0,670
CM 7	4,00 (6º)	3,62 (7º)	0,409	4,00 (6º)	3,61 (6º)	0,327
Confiabilidade α	0,910	0,936	-	0,929	0,941	-

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.

A importância recebida do critério problemas éticos pode ser entendido por estar diretamente ligado na satisfação das empresas no relacionamento. Um comportamento desonesto das construtoras com seus fornecedores terá um impacto negativo na satisfação dos fornecedores e, igualmente, um comportamento desonesto dos fornecedores com as construtoras terá um impacto negativo na satisfação das construtoras no relacionamento (CARTER, 2000).

A insatisfação da construtora afeta sua confiança no fornecedor, uma vez que a confiança é afetada, a mudança desse fornecedor se torna quase que inevitável, tendo em vista

que a base de qualquer relacionamento entre empresas é a confiança.

Analisando a tabela 16 primeiramente para o grupo das MPE, as construtoras com RC avaliaram os seguintes critérios de mudança como os mais importantes: problemas éticos, preço e falhas no atendimento. As construtoras com um RP avaliaram os seguintes critérios como os mais importantes: problemas éticos, falha nas respostas das reclamações e falhas no serviço.

Percebe-se que o tipo de relacionamento está diretamente ligado aos fatores de mudanças dos fornecedores. 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 no relacionamento competitivo (RC) e a menor avaliação no relacionamento 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.

Para as construtoras de MGE com um RC os critérios de mudança dos fornecedores que tiveram os maiores índices das avaliações foram: problemas éticos, falhas nas respostas das reclamações e preço. Os critérios de mudança que tiveram os maiores índices das avaliações pelas construtoras MGE com um RP foram: problemas éticos, falhas no serviço e falha no atendimento.

Estendendo as análises para a tabela 17, comparou-se o mesmo tipo de relacionamento (RC/RP) para os diferentes portes das construtoras (MPE/MGE). Constatou-se que o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras está diretamente ligado aos fatores de mudanças de fornecedores, independentemente do porte das empresas, uma vez que as avaliações das MPE e MGE com um RC tiveram praticamente os

mesmos resultados, tendo em vista os altos valores do teste de Mann – Whitney (p).

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 seleciona-los e preços altos para muda-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.

Por outro lado, as construtoras que adotam um RP com seus fornecedores são menos reativas em muda-los pelo aumento de preço, resultado do preço ser o critério com os menores índices das avaliações por esse tipo de relacionamento. Novamente, a satisfação pode estar ligada as avaliações das empresas para o critério preço. Lee et al. (2001) constataram que clientes satisfeitos são menos propensos de mudarem de empresas quando os preços aumentam, podendo esse ser uma das explicações pelos baixos índices das avaliações do critério preço pelas construtoras.

As construtoras com um RP são mais passíveis de alterar seus fornecedores principalmente devido a problemas éticos, de serviços, reclamações ou de atendimento. A falha no atendimento é um critério mais importante para as construtoras de MGE com um RP em mudar seus fornecedores em relação às construtoras de MPE com um RP, conforme diferença significativa ($p < 0,05$) apresentada no teste de Mann – Whitney (ver tabela 17).

Tabela 17 - Comparação dos critérios para mudar de fornecedores.

Critérios	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
	MPE	MGE		MPE	MGE	
	RC	RC		RP	RP	
CM 1	4,88 (1º)	4,67 (1º)	0,538	4,94 (1º)	4,87 (1º)	0,633
CM 2	4,25 (4º)	4,33 (4º)	0,925	4,44 (3º)	4,78 (2º)	0,062
CM 3	4,13 (5º)	4,67 (1º)	0,366	4,47 (2º)	4,43 (4º)	0,998
CM 4	4,50 (3º)	4,33 (4º)	0,767	4,09 (4º)	4,48 (3º)	0,026*
CM 5	4,63 (2º)	4,67 (1º)	1,000	3,76 (6º)	3,57 (7º)	0,411
CM 6	3,63 (7º)	4,00 (6º)	0,592	3,94 (5º)	3,78 (5º)	0,601
CM 7	4,00 (6º)	4,00 (6º)	1,000	3,62 (7º)	3,61 (6º)	0,856

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.

A última análise se concentrou na comparação dos portes das construtoras entre seus diferentes tipos de relacionamentos, conforme visualizado na tabela 18. Novamente, percebe-se que as construtoras com um RC, independentemente do porte, o critério preço foi o fator diferencial entre suas avaliações em comparação às construtoras com um RP.

Tabela 18 - Comparação dos critérios para mudar de fornecedores.

Critérios	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
	MPE	MGE		MPE	MGE	
	RC	RP		RP	RC	
CM 1	4,88 (1º)	4,87 (1º)	1,000	4,94 (1º)	4,67 (1º)	0,101
CM 2	4,25 (4º)	4,78 (2º)	0,049*	4,44 (3º)	4,33 (4º)	0,878
CM 3	4,13 (5º)	4,43 (4º)	0,463	4,47 (2º)	4,67 (1º)	0,611
CM 4	4,50 (3º)	4,48 (3º)	0,818	4,09 (4º)	4,33 (4º)	0,426
CM 5	4,63 (2º)	3,57 (7º)	0,002*	3,76 (6º)	4,67 (1º)	0,008*
CM 6	3,63 (7º)	3,78 (5º)	0,797	3,94 (5º)	4,00 (6º)	1,000
CM 7	4,00 (6º)	3,61 (6º)	0,327	3,62 (7º)	4,00 (6º)	0,459

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.

Através do teste de Mann – Whitney, os critérios que apresentaram diferenças significativas entre as respostas foi o critério de mudança preço para as construtoras com um RC, ou seja, as construtoras que adotam um RC, o critério preço é mais importante para mudar seus fornecedores, em relação às construtoras que adotam um RP. Por outro lado, o critério falha no serviço é mais importante para as construtoras de MGE com um RP em mudar seus fornecedores em relação às construtoras de MPE que adotam um RC.

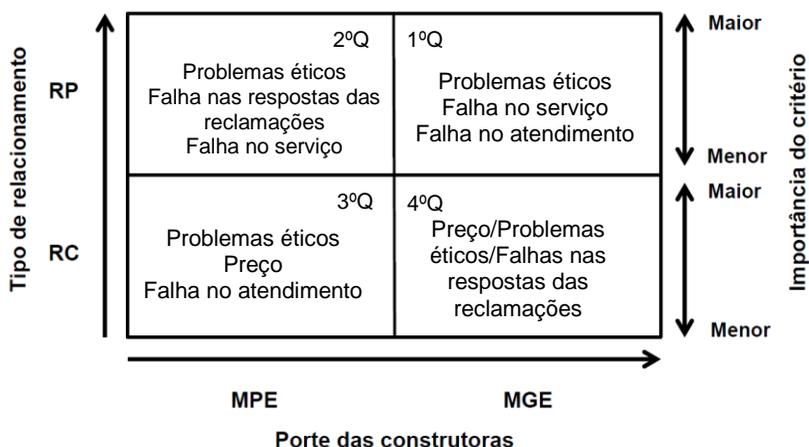
Ficou constatado que o tipo de relacionamento esta diretamente ligado a postura das construtoras em mudarem seus fornecedores. Por exemplo, as empresas que adotam um relacionamento competitivo (RC), o aumento do preço foi o

critério mais importante para mudar seus fornecedores; um resultado já esperado tendo em vista que essas empresas selecionam seus fornecedores visando principalmente o preço.

4.2.3.1 Perfil das construtoras em mudar seus fornecedores

O perfil das construtoras em mudar seus fornecedores está apresentado na figura 26 dividido em quatro quadrantes, com os três critérios mais importantes para cada perfil. Os detalhes dos perfis estão apresentados abaixo.

Figura 26 - Perfil das construtoras em mudar seus fornecedores.



Fonte: Tabela 16.

O primeiro perfil referente às construtoras de MGE com um RP reflete a importância de um comportamento ético dos fornecedores com as construtoras como forma de aumentar a satisfação e lealdade do comprador com os fornecedores. **O estudo de caso verificou que aumento do preço foi o critério menos avaliado por haver um efeito cascata quando os preços aumentam, ou seja, o aumento de preço atinge todos os fornecedores, de modo que, como as construtoras lidam com essa situação é o diferencial.**

As construtoras conseguem minimizar tais aumentos de preços através das negociações com os fornecedores, fruto de um relacionamento a longo prazo, cominando em preços abaixo dos concorrentes. Isso torna difícil outros fornecedores em

seduzi-las, sendo esse também um dos motivos para o critério ação dos concorrentes estar entre os menos avaliados.

O segundo perfil referente às construtoras de MPE com um RP seguiram a mesma filosofia do perfil das construtoras de MGE com um RP. O critério problema ético apresentou o maior índices das avaliações e o critério preço e ação dos concorrentes os menores índices para mudarem seus fornecedores. Ficou evidente o que o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras está diretamente ligado aos critérios de mudança dos fornecedores. Construtoras com um RP, independentemente do porte, são menos propensas em mudarem seus fornecedores por benefícios financeiros.

O terceiro e quarto perfis refletem a importância dos critérios problemas éticos e preço em mudar seus fornecedores. A importância do critério preço pode ser entendido pelo impacto que causa as construtoras de MPE e MGE qualquer alteração dos preços. Para as MPE que possuem uma situação financeira mais frágil, principalmente as construtoras focadas em programas habitacionais, ao qual recebem seus pagamentos através de medições, torna seu fluxo de caixa restrito às medições. Resultando nas construtoras em procurarem fornecedores com preços mais atrativos, justificando também os maiores valores para o critério ação dos concorrentes em relação às construtoras com um RP.

As construtoras de MGE com um RC, por sua vez, possuem um volume maior de compra, onde qualquer aumento de preço terá consideráveis efeitos sobre a empresa, resultando nas construtoras buscarem fornecedores com os menores preços, com o intuito de gerar maiores economia para a empresa.

A importância do critério problemas éticos foi igualmente bem avaliado por todos os perfis, evidenciando que independentemente do porte e tipo do tipo de relacionamento adotado, as construtoras prezam por relacionamentos idôneos. Problemas éticos estão atrelados a outros fatores como: prometer e não cumprir entregas, apresentar preços baixos e ao longo do relacionamento os fornecedores aumentam os preços por não conseguirem manterem o acordado, comprometendo diretamente o desempenho das construtoras.

4.3 ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS FORNECEDORES

Finalizadas as análises de caracterização do relacionamento entre as construtoras e fornecedores apresentadas anteriormente, a presente sessão parte para a análise de desempenho dos fornecedores em duas etapas. A primeira etapa compreendeu verificar se o desempenho dos fornecedores MAIS ANTIGOS melhorou ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras. A segunda etapa buscou verificar se houve diferenças de desempenho dos fornecedores MAIS ANTIGOS em relação aos fornecedores MAIS NOVOS entre os perfis das construtoras.

A diferença entre as etapas está no **foco da unidade de análise** de cada etapa. O foco da unidade de análise da primeira etapa é o **“tempo”**. O objetivo foi verificar se o “tempo” influenciou no desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento. O foco da unidade de análise da segunda etapa são os **“novos fornecedores”**. O objetivo foi verificar se houve diferenças no desempenho dos fornecedores mais antigos em comparação aos fornecedores “mais novos” entre os perfis das construtoras.

Resumidamente, a primeira etapa tem como objetivo **verificar** se o desempenho dos fornecedores realmente melhora ao longo do tempo de relacionamento. E a segunda etapa tem como objetivo **comprovar** se o desempenho dos fornecedores mais antigos realmente é melhor em relação aos mais novos. A primeira etapa ainda buscou complementar as interpretações da segunda etapa.

O intuito de verificar o desempenho dos fornecedores mais antigos remete às considerações da literatura em afirmar que um relacionamento a longo prazo com os fornecedores é um pré-requisito para um relacionamento com ênfase na parceria (ver item 3.4). Assim, através da avaliação do desempenho dos fornecedores mais antigos foi possível analisar se as construtoras obtiveram benefícios por relacionarem-se há muito tempo com os mesmos fornecedores.

Para avaliar o desempenho dos fornecedores pelas empresas, utilizou-se as prioridades competitivas (custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação) como forma de caracterizar os critérios de desempenho. 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”.

Handfield et al. (2007) acrescentam que os resultados de desempenho dos compradores é fortemente dependente dos resultados de desempenho de seus fornecedores, conseqüentemente, se os fornecedores falham, as empresas são afetadas. Desse modo, as prioridades competitivas fornecem um caminho viável para comparar o desempenho dos fornecedores de materiais entre os perfis das construtoras.

4.3.1 Desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras

A primeira etapa buscou verificar se realmente o desempenho dos fornecedores MAIS ANTIGOS melhora ao longo do tempo do relacionamento com as construtoras. O objetivo foi verificar se a unidade de análise “tempo” influenciou no desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento. Atraves de uma unidade de análise comum para comparação entre os perfis, foi possível verificar qual perfil consegue um melhor desempenho dos fornecedores ao longo do tempo.

Assim, as construtoras avaliaram o desempenho dos fornecedores mais antigos ao longo do tempo através de cinco critérios de desempenho (custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação) em uma escala de avaliação que compreendeu de 1= sem redução até 5= grande redução para o critério custo e 1= sem melhoria até 5= grande melhoria para os critérios qualidade, entrega, flexibilidade e inovação. As questões completas podem ser visualizadas no apêndice A, pergunta 14.

4.3.1.1 Confiabilidade interna do questionário

A primeira análise foi verificar a confiabilidade interna do questionário para cada constructo de desempenho avaliado (qualidade, entrega, flexibilidade e inovação) sendo que, para cada constructo de desempenho, a confiabilidade foi medida individualmente. Os constructos entrega, flexibilidade e inovação foram medidos através de duas perguntas cada e o constructo

qualidade foi medido através de quatro perguntas. O intuito de calcular a confiabilidade interna do questionário foi verificar se cada medida (perguntas) realmente representa os constructos avaliados, ou seja, se as medidas estão correlacionadas entre si. O coeficiente do constructo custo não foi possível calcular devido necessitar-se de no mínimo duas medidas para calcular o coeficiente α .

Os constructos de desempenho em relação ao porte das construtoras apresentaram uma alta confiabilidade interna do questionário (ver tabela 19), confirmando que as perguntas utilizadas no questionário representaram muito bem os constructos de desempenho para cada porte das construtoras.

Tabela 19 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao porte das construtoras.

Constructo	Medidas	Confiabilidade global α	
		MPE	MGE
Custo	Preço unitário	**	**
Qualidade	Confiabilidade do produto	0,967	0,928
	Durabilidade do produto		
	Conformidade especificações		
	Atendimento ao cliente		
Entrega	Velocidade de entrega	0,951	0,967
	Entrega no prazo		
Flexibilidade	Flexibilidade de volume	0,934	0,944
	Flexibilidade de entrega		
Inovação	Capacidade tecnológica	0,910	0,814
	Lançamento novos produtos		

** : a confiabilidade não pôde ser calculada devido necessitar-se de no mínimo duas medidas para calcular o coeficiente α .

Fonte: Questionário.

Da mesma forma, os constructos de desempenho em relação ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras, apresentaram uma alta confiabilidade interna do questionário (ver tabela 20), confirmando que as perguntas utilizadas no questionário representaram muito bem os constructos de desempenho avaliados para os tipos de relacionamentos.

Por último, não se evidenciou comportamentos distintos entre as avaliações das empresas em cada grupo, de modo a comprometer a confiabilidade interna do questionário (FREITAS; RODIGUES, 2005), ou seja, as avaliações entre as MPE e MGE e seus subgrupos RC e RP (ver tabela 20) apresentaram pouca

variações em relação a confiabilidades global do questionário (ver tabela 19).

Tabela 20 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao tipo de relacionamento das construtoras.

Constructo	Medidas	Confiabilidade α			
		MPE		MGE	
		RC	RP	RC	RP
Custo	Preço unitário	**	**	**	**
Qualidade	Confiabilidade do produto	0,929	0,970	0,946	0,923
	Durabilidade do produto				
	Conformidade especificações				
	Atendimento ao cliente				
Entrega	Velocidade de entrega	0,983	0,937	0,949	0,976
	Entrega no prazo				
Flexibilidade	Flexibilidade de volume	0,964	0,927	0,960	0,936
	Flexibilidade de entrega				
Inovação	Capacidade tecnológica	0,900	0,957	0,926	0,788
	Lançamento novos produtos				

** : a confiabilidade não pôde ser calculada devido necessitar-se de no mínimo duas medidas para calcular o coeficiente α .

Fonte: Questionário.

4.3.1.2 Análise de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras

Iniciando as análises de desempenho primeiramente para as construtoras de MPE e MGE com um relacionamento RC e RP, conforme visualizado na tabela 21. As construtoras de MPE com um RP apresentaram maiores índices das avaliações em relação às construtoras de MPE com um RC, constatando que as construtoras que adotam um RP verificaram uma maior melhora de desempenho de seus fornecedores ao longo do tempo de relacionamento em relação às construtoras de MPE com um RC.

As principais diferenças entre os tipos de relacionamentos ocorreram no desempenho dos fornecedores referente à qualidade e inovação. O desempenho da qualidade, das quatro medidas, duas (Q1-confiabilidade e Q2-durabilidade)

apresentaram diferenças significativas²² ($p < 0,05$) e outras duas (Q3-conformidade e Q4-atendimento) apresentaram valores de (p) próximos a 0,05. Evidenciando que a qualidade dos fornecedores das construtoras de MPE com um RP melhorou significativamente mais ao longo do relacionamento em relação às construtoras MPE com um RC.

Igualmente, o desempenho da inovação apresentou uma medida de desempenho (I1-capacidade tecnológica) significativamente diferente entre as avaliações. A capacidade tecnológica se referiu ao nível que o fornecedor possuía e estava disposto a usar na empresa, ao qual constou que as construtoras de MPE com um RP conseguiram melhores integrações ao longo do relacionamento com seus fornecedores em buscar inovações, fruto do relacionamento colaborativo entre as empresas.

Para o segundo grupo das construtoras de MGE com relacionamentos de RC e RP, ao contrário das construtoras de MPE, não apresentaram nenhuma diferença significativa entre suas avaliações (ver tabela 21). O único contraste desse grupo ficou por conta das construtoras de MGE com RP apresentarem os maiores índices de desempenho de seus fornecedores ao longo do tempo de relacionamento em comparação com as construtoras de MGE com RC.

²² Na coluna do teste de Mann – Whitney os valores (p) menores que 0,05 apresentam diferenças significativas entre as avaliações das construtoras.

Tabela 21 - Avaliação e comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento

Critérios de Desempenho	M.D	Índice médio das avaliações MPE		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações MGE		Teste de Mann-Whitney (p)
		RC	RP		RC	RP	
Custo	C1	2,38	2,12	0,470	2,17	2,50	0,485
Qualidade	Q1	2,25	3,15	0,025*	3,50	3,64	0,956
	Q2	2,13	3,09	0,015*	3,50	3,59	0,948
	Q3	2,50	3,18	0,094	3,50	3,50	1,000
	Q4	2,63	3,38	0,076	3,50	3,55	0,901
Entrega	E1	2,38	2,82	0,364	2,83	3,30	0,345
	E2	2,50	2,79	0,606	3,17	3,33	0,681
Flexibilidade	F1	2,63	2,79	0,799	2,83	3,29	0,378
	F2	2,38	2,85	0,211	3,00	3,43	0,274
Inovação	I1	1,75	2,94	0,005*	3,17	3,33	0,874
	I2	2,75	2,88	0,796	2,83	3,48	0,147

Legenda²³: 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.

Estendendo as análises para a tabela 22, comparando os mesmos tipos de relacionamento entre os diferentes portes das construtoras, constatou-se que o desempenho dos fornecedores das construtoras de MPE com um RC continuou apresentando os menores índices das avaliações em relação às construtoras de MGE com RC. As principais diferenças continuaram ocorrerem no desempenho dos fornecedores referente à qualidade e inovação. O desempenho da qualidade, das quatro medidas, duas (Q1 e Q2) apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) e uma (Q3) apresentou valores de (p) próximos a 0,05. Evidenciando que o desempenho da qualidade dos fornecedores das construtoras de MGE com um RC melhorou

²³ As perguntas completas para cada medida podem ser visualizadas no apêndice A, pergunta 14.

significativamente mais ao longo do relacionamento em relação às construtoras de MPE com um RC.

Para a diferença no desempenho da inovação (medida I1) constatou-se que as construtoras de MGE com um RC conseguem melhores integrações com seus fornecedores em buscar inovações para as construtoras em relação às construtoras de MPE com um RC.

Prosseguindo as análises do relacionamento RP entre as construtoras de MPE e MGE (ver tabela 22) verifica-se que os valores do teste de Mann – Whitney (p) possui quase que todos os seus valores abaixo de 0,200 evidenciando grandes variações entre as avaliações das construtoras de MPE e MGE. Um total de quatro medidas de desempenho (Q1, E2, F2 e I2) apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as avaliações das construtoras e outras três medidas (C1, E1 e F1) apresentaram avaliações bem próximas a $p = 0,05$. Constatando que o desempenho dos fornecedores das construtoras de MGE com um RP apresentou uma grande melhora ao longo do tempo de relacionamento em relação aos fornecedores das construtoras de MPE com um RP.

Tabela 22 - Comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento

Critérios de Desempenho	M.D	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
		MPE	MGE		MPE	MGE	
		RC	RC		RP	RP	
Custo	C1	2,38	2,17	0,807	2,12	2,50	0,203
Qualidade	Q1	2,25	3,50	0,021*	3,15	3,64	0,049*
	Q2	2,13	3,50	0,018*	3,09	3,59	0,107
	Q3	2,50	3,50	0,087	3,18	3,50	0,201
	Q4	2,63	3,50	0,133	3,38	3,55	0,562
Entrega	E1	2,38	2,83	0,462	2,82	3,30	0,061
	E2	2,50	3,17	0,372	2,79	3,33	0,059*
Flexibilidade	F1	2,63	2,83	0,845	2,79	3,29	0,082
	F2	2,38	3,00	0,320	2,85	3,43	0,012*
Inovação	I1	1,75	3,17	0,029*	2,94	3,33	0,218
	I2	2,75	2,83	1,000	2,88	3,48	0,023*

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.

Finalizando as análises, a tabela 23 apresenta as comparações entre os portes das construtoras e seus diferentes tipos de relacionamentos. Comparando primeiramente as avaliações entre as construtoras de MPE com um RC e MGE com um RP, percebe-se uma notória diferença entre o desempenho apresentado por seus fornecedores ao longo do tempo de relacionamento. Com exceção do critério de desempenho custo, todos os demais critérios de desempenho apresentaram valores baixos e/ou muito próximos de $p=0,05$, evidenciando uma grande variação entre as respostas das construtoras.

As medidas de desempenho que apresentaram diferenças significativas ($p<0,05$) entre as avaliações foram: Q1, Q2, Q3, F2 e I1, sendo as demais medidas muito próximas de 0,05, resultando em uma melhora muito superior ao longo do tempo de relacionamento dos fornecedores das construtoras de MGE com um RP em comparação aos fornecedores das construtoras de MPE com um RC.

Tabela 23 - Comparação do desempenho dos fornecedores ao longo do relacionamento

Critérios de Desempenho	M.D	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)	Índice médio das avaliações		Teste de Mann-Whitney (p)
		MPE	MGE		MPE	MGE	
		RC	RP		RP	RC	
Custo	C1	2,38	2,50	0,761	2,12	2,17	0,765
Qualidade	Q1	2,25	3,64	0,001*	3,15	3,50	0,355
	Q2	2,13	3,59	0,001*	3,09	3,50	0,375
	Q3	2,50	3,50	0,011*	3,18	3,50	0,447
	Q4	2,63	3,55	0,079	3,38	3,50	0,423
Entrega	E1	2,38	3,30	0,064	2,82	2,83	0,923
	E2	2,50	3,33	0,132	2,79	3,17	0,452
Flexibilidade	F1	2,63	3,29	0,197	2,79	2,83	0,905
	F2	2,38	3,43	0,018*	2,85	3,00	0,789
Inovação	I1	1,75	3,33	0,001*	2,94	3,17	0,645
	I2	2,75	3,48	0,090	2,88	2,83	0,928

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

Em contraste aos resultados anteriores entre as MPE – RC e MGE - RP, quando as construtoras de MPE adotam um RP e as construtoras de MGE adotam um RC (ver tabela 23), as comparações não apresentaram nenhuma diferença entre as medidas de desempenho, sendo suas avaliações muito próximas devido aos altos valores do teste de Mann – Whitney (p).

Ficou constatado que o tipo de relacionamento e porte das construtoras influenciou na melhora de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento, principalmente para as construtoras de MPE que adotaram um relacionamento competitivo (RC). Esse perfil apresentou os menores índices das avaliações de melhora de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento em comparação aos demais perfis.

Por outro lado, as construtoras de MGE que adotaram um relacionamento de parceria (RP) apresentaram os maiores índices das avaliações de melhora de desempenho de seus fornecedores ao longo do tempo de relacionamento em relação a todos aos demais perfis.

Puderam-se verificar dois extremos nas avaliações e comparações; as construtoras de MPE com um RC com os piores índices e menor desempenho dos fornecedores, e as construtoras de MGE com um RP os maiores índices e maior desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento.

No meio desses dois extremos surgem as construtoras de MPE com um RP e as construtoras de MGE com um RC. Aqui, percebe-se que o tipo de relacionamento não influenciou nas avaliações e comparações, mas o porte das construtoras. As construtoras de MGE com um RC apresentaram os maiores índices das avaliações e, conseqüentemente, uma maior melhora no desempenho de seus fornecedores ao longo tempo de relacionamento. As construtoras com de MPE embora adotem um relacionamento de parceria (RP) suas avaliações foram menores em relação às construtoras de MGE com um RC, evidenciando que o influenciador de desempenho dos fornecedores das construtoras de MGE com um RC ao longo do tempo foi devido a seu porte.

Entretanto, essas diferenças entre as avaliações não foram significativas entre as construtoras, ou seja, não se pode afirmar que realmente houve uma melhor melhora de desempenho das

construtoras de MGE com RC em relação às construtoras de MPE com um RP, podendo-se até dizer que houve certa semelhança entre as melhoras de desempenho dos fornecedores de ambos os perfis, constatado pelos altos valores de (p).

Ellegaard (2006) resume bem os motivos das construtoras de MPE que mesmo adotando um RP apenas igualaram o desempenho dos fornecedores das construtoras de MGE com um RC, ao qual enfatizou que faltam as compras de grande escala para as pequenas empresas influenciarem seus fornecedores a atenderem suas exigências, sendo uma alternativa a comunicação dos resultados de avaliação de desempenho como uma alternativa para influenciar os fornecedores.

Agora, se analisarmos as avaliações e comparações entre as construtoras dentro de cada grupo MPE e MGE com seus respectivos tipos de relacionamentos RC e RP (ver tabela 21), percebe-se que o tipo de relacionamento foi o que influenciou as avaliações e comparações entre as construtoras, uma vez que todas as construtoras que adotaram um RP apresentaram os maiores índices das avaliações de desempenho em relação às construtoras com um RC.

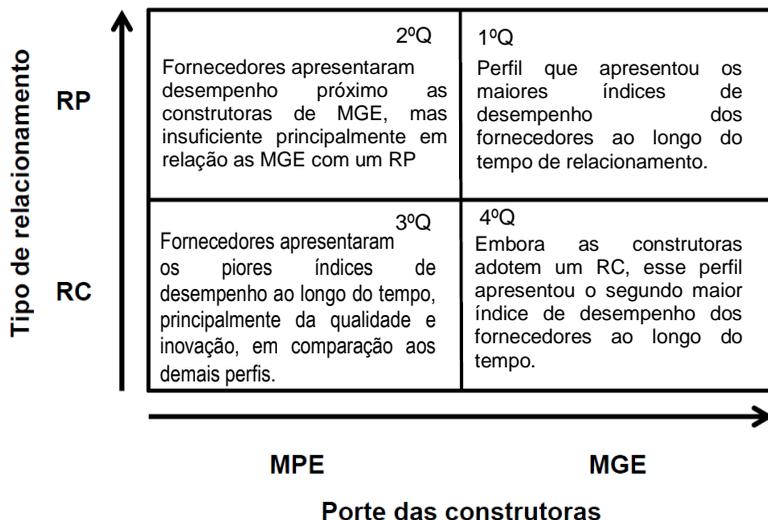
Resumidamente, o que influenciou as avaliações e comparações de desempenho dos fornecedores dentro de cada grupo foi o tipo relacionamento adotado, sendo as maiores melhoras de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo para as construtoras com um RP. Por outro lado, comparando o desempenho dos fornecedores entre os grupos, percebe-se que o porte das construtoras foi o que influenciou as avaliações e comparações, sendo as construtoras de MGE apresentando os maiores índices das avaliações de desempenho de seus fornecedores, independentemente do tipo de relacionamento adotado, em comparação às construtoras de MPE.

4.3.1.3 Perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras

A partir das análises apresentadas anteriormente no item 4.3.1.2, buscou-se unificar as avaliações e comparações com o intuito de criar um perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento para cada grupo e subgrupo.

Assim, os perfis das construtoras estão apresentados na figura 27, dividido em quatro quadrantes.

Figura 27 - Perfil de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras.



Fonte: Tabelas 21 a 23.

O primeiro perfil referente às construtoras de MGE com um RP apresentou a melhor avaliação da melhora de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento. Entretanto, esse perfil foi o menos beneficiado com uma abordagem de parceria, tendo em vista que não apresentou nenhuma diferença de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo em relação às construtoras de MGE com um RC.

O segundo perfil (MPE – RP) dentro do grupo das construtoras de MPE foram as que melhor apresentaram uma melhora no desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento, apesar deste perfil ter ficado aquém do desempenho das construtoras de MGE com um RP. Entretanto, este perfil apresentou os mesmos níveis de melhora de desempenho dos fornecedores das construtoras de MGE com um RC. Esse perfil também foi o que mais se beneficiou com uma abordagem de parceria em relação ao desempenho de seus fornecedores ao longo do tempo de relacionamento dentro do grupo das MPE.

O terceiro perfil referente às construtoras de MPE com um RC apresentaram as piores melhoras de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento em comparação aos demais perfis, evidenciando que o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras de MPE interfere diretamente no desempenho de seus fornecedores.

O último perfil referente às construtoras de MGE com um RC apresentaram as mesmas melhoras de desempenho dos fornecedores das empresas com um RP, evidenciando que o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras não influencia o desempenho de seus fornecedores.

Os perfis das construtoras apresentaram duas peculiaridades. O tipo de relacionamento adotado dentro do grupo das construtoras de MPE está diretamente ligado aos maiores índices das avaliações e diferenças de desempenho. Enquanto que no grupo das construtoras de MGE o tipo de relacionamento não influenciou no desempenho de seus fornecedores. Constatando que as construtoras de MPE são mais beneficiadas quando optam por um relacionamento mais colaborativo com seus fornecedores.

Surpreendentemente, às construtoras de MGE mesmo adotando um RC, o desempenho de seus fornecedores não apresentaram diferenças significativas em relação aos fornecedores das construtoras de MGE com um RP, evidenciando que o tipo de relacionamento não influencia o desempenho dos fornecedores das MGE, mas sim o poder de barganha dessas construtoras.

4.3.2 Desempenho entre novos e antigos fornecedores

As análises anteriores buscaram **verificar** se o desempenho dos fornecedores realmente melhorou ao longo do relacionamento através da unidade de análise “tempo” comum a todos os grupos (MPE/MGE) e subgrupos (RC/RP). Aqui, a segunda etapa teve como objetivo **comprovar** se o desempenho dos fornecedores mais antigos realmente foi melhor em relação aos mais novos. Entretanto, as comparações entre os grupos e subgrupos sofreram uma pequena modificação nesta sessão.

Como as construtoras avaliaram o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos, não torna-se possível à comparação de desempenho

entre os grupos e subgrupos, devido à unidade de análise “novos fornecedores” **não ser uma unidade de análise comum**, mas uma **unidade de análise individual** para cada grupo e subgrupo. Assim, as análises se concentraram em **comparar** o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos para cada grupo e subgrupo **isoladamente**, conforme visualizado abaixo:

- Perfil: MPE – RC (novos e antigos)
- Perfil: MPE – RP (novos e antigos)
- Perfil: MGE – RC (novos e antigos)
- Perfil: MGE – RP (novos e antigos)

Devido às análises focarem na comparação de desempenho nas extremidades, ou seja, novos e antigos fornecedores, o tempo não foi mencionado na pergunta (ver apêndice A, pergunta 15). Se o tempo fosse mencionado não estaria-se comparando o desempenho ente novos e antigos fornecedores, mas a evolução (melhoria) do desempenho ao longo do tempo, conforme já feito no item 4.3.1.2.

Apesar do tempo não ser mencionado, ele está implícito nas análises pelo fato de comparar-se os dois extremos no relacionamento. Conseqüentemente, existe uma relação de tempo dos fornecedores mais novos até os mais antigos como influenciador do desempenho dos fornecedores. Desse modo, as análises do item 4.3.1.2 auxiliaram como fonte de evidencia na interpretação dos dados nesta sessão pelo fato de não poder-se comparar os resultados entre os perfis, impedindo de verificar os influenciadores no desempenho entre as construtoras.

As construtoras avaliaram o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos novos fornecedores através de cinco critérios de desempenho (custo, qualidade, entrega, flexibilidade e inovação) em uma escala Likert de 7 pontos (ver metodologia, item 3.3.3.5). As questões completas podem ser visualizadas no apêndice A, pergunta 15.

4.3.2.1 Confiabilidade interna do questionário

Os constructos de desempenho em relação ao porte das construtoras apresentaram uma alta confiabilidade interna do questionário (ver tabela 24), confirmando que as perguntas

utilizadas no questionário representaram muito bem os constructos de desempenho para cada porte das construtoras.

Tabela 24 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao porte das construtoras.

Constructo	Medidas	Confiabilidade global α	
		MPE	MGE
Custo	Preço unitário	**	**
Qualidade	Confiabilidade do produto	0,969	0,965
	Durabilidade do produto		
	Conformidade especificações		
	Atendimento ao cliente		
Entrega	Velocidade de entrega	0,945	0,921
	Entrega no prazo		
Flexibilidade	Flexibilidade de volume	0,942	0,984
	Flexibilidade de entrega		
Inovação	Capacidade tecnológica	0,923	0,937
	Lançamento novos produtos		

** : a confiabilidade não pôde ser calculada devido necessitar-se de no mínimo duas medidas para calcular o coeficiente α .

Fonte: Questionário.

Da mesma forma, os constructos de desempenho em relação ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras apresentaram uma alta confiabilidade interna do questionário (ver tabela 25), confirmando também que as perguntas utilizadas no questionário representaram muito bem os constructos de desempenho avaliados para os tipos de relacionamentos.

Por último, não se evidenciou comportamentos distintos entre as avaliações das empresas em cada grupo, de modo a comprometer a confiabilidade interna do questionário, ou seja, as avaliações entre as MPE e MGE para seus subgrupos RC e RP (ver tabela 25) apresentaram pouca variações em relação à confiabilidade global do questionário (ver tabela 24).

Tabela 25 - Confiabilidade dos constructos de desempenho em relação ao tipo de relacionamento das construtoras.

Constructo	Medidas	Confiabilidade α			
		MPE		MGE	
		RC	RP	RC	RP
Custo	Preço unitário	**	**	**	**
Qualidade	Confiabilidade do produto	0,724	0,972	0,832	0,962
	Durabilidade do produto				
	Conformidade especificações				
	Atendimento ao cliente				
Entrega	Velocidade de entrega	0,914	0,940	0,893	0,966
	Entrega no prazo				
Flexibilidade	Flexibilidade de volume	0,873	0,948	0,989	0,980
	Flexibilidade de entrega				
Inovação	Capacidade tecnológica	0,903	0,925	0,923	0,941
	Lançamento novos produtos				

** : a confiabilidade não pôde ser calculada devido necessitar-se de no mínimo duas medidas para calcular o coeficiente α .

Fonte: Questionário.

4.3.2.2 Comparação de desempenho entre novos e antigos fornecedores

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 tabela 26). A primeira análise em relação às construtoras de MPE com um RC apresentaram poucas diferenças de desempenho entre os novos e antigos fornecedores.

As avaliações de desempenho que apresentaram diferenças significativas ($p < 0,05$) foram: maior facilidade de reduzir os preços dos fornecedores mais novos em relação aos mais antigos e a melhor qualidade apresentada nas medidas Q1, Q2 e Q3 dos fornecedores mais antigos em relação aos novos. As demais medidas de desempenho não houve diferenças significativas ($p > 0,05$).

O segundo relacionamento referente às construtoras de MPE com um RP, diferentemente das construtoras de MPE com

um RC, apresentaram para todas as medidas de desempenho diferenças significativas dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos, com exceção da medida C1- preço unitário onde não houve diferença significativa entre as avaliações.

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.

Tabela 26 - 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	0,053*	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.

Estendendo as análises para as construtoras de MGE com um RC e RP, percebe-se que o tipo de relacionamento adotado continuou correlacionado ao desempenho dos fornecedores. As 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 tabela 27).

As construtoras de **MGE** com um RC, diferentemente das construtoras de **MPE** 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. Entretanto, as construtoras de MGE com um RC avaliaram uma maior facilidade dos novos fornecedores em reduzir os preços, embora essa diferença não fosse significativa entre novos e antigos fornecedores.

Por outro lado, as construtoras de **MGE** com um RP, igualmente como as construtoras de **MPE** com um RP, apenas a medida de desempenho C1 (preço unitário) não apresentou diferenças significativas entre os novos e antigos fornecedores (ver tabela 27).

Constata-se que o tipo de relacionamento influenciou no desempenho dos fornecedores, principalmente para as empresas que adotam um relacionamento competitivo (RC), sendo essas as construtoras que pior avaliaram o desempenho de seus fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos, dentro de cada grupo analisado.

Tabela 27 - 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	0,056*	3,10	4,90	0,001*
	Q3	3,67	4,33	0,056*	2,81	5,15	0,001*
	Q4	3,67	4,33	0,056*	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.

Como as construtoras avaliaram o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos, não se torna possível à comparação de desempenho entre os perfis devido à unidade de análise “novos fornecedores” **não ser uma unidade comum**, mas uma **unidade de análise individual** para cada perfil. Assim, as análises das tabelas 26 e 27 se concentraram em **comparar** o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos para cada perfil **isoladamente**, conforme visualizado abaixo:

- Perfil: MPE – RC (novos e antigos)
- Perfil: MPE – RP (novos e antigos)
- Perfil: MGE – RC (novos e antigos)
- Perfil: MGE – RP (novos e antigos)

Apesar do tempo não ser mencionado, ele está implícito nas análises pelo fato de comparar-se dois extremos no relacionamento. Consequentemente, existe uma relação de tempo dos fornecedores mais novos até os mais antigos como influenciador do desempenho dos fornecedores. Desse modo, as análises do item 4.3.1.2 auxiliaram como **fonte de evidência** na interpretação dos dados nesta sessão por terem o oportuno estatístico das análises entre os perfis, fomentando os resultados aqui discutidos por não terem a evidência estatística de compararem-se os perfis.

As análises do item 4.3.1.2 revelaram **duas peculiaridades** entre os perfis das construtoras. A **primeira peculiaridade** foi o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras de MPE está diretamente ligado as melhores avaliações e desempenho dos fornecedores ao longo do tempo. A **segunda peculiaridade** foi o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras de MGE não influenciar no desempenho de seus fornecedores.

Essas peculiaridades tornam-se a fonte de evidência para interpretar os resultados desta sessão que revelaram os seguintes resultados:

- Os fornecedores mais antigos das construtoras de MPE com um RC apresentaram as menores diferenças de desempenho em relação aos fornecedores mais novos entre os demais perfis;

- Os fornecedores mais antigos das construtoras de MPE com um RP com exceção do preço, todas as demais medidas de desempenho foram significativamente melhores em relação aos fornecedores mais novos;
- Os fornecedores mais antigos das construtoras de MGE com um RC apenas não apresentaram diferenças significativas para as medidas de custo e inovação em relação aos fornecedores mais novos;
- Os fornecedores mais antigos das construtoras de MGE com um RP com exceção do preço, todas as demais medidas de desempenho foram significativamente melhores em relação aos fornecedores mais novos.
- Inovação dos fornecedores está diretamente ligado ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras, independentemente do porte.
- A medida de desempenho C1-preço unitário foi a única medida que as construtoras não verificaram diferenças entre novos e antigos fornecedores, com exceção das construtoras de MPE com um RC.

Desse modo, podemos 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 (ver tabela 26). As construtoras de MGE 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 dentro do grupo das MGE o que influenciou o desempenho dos fornecedores foi o poder de barganha das construtoras (ver tabela 27).

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, mas evidenciando que, mesmo as construtoras de MGE adotando um relacionamento competitivo com seus fornecedores não

necessariamente implicaram no menor desempenho de seus fornecedores.

Entretanto, as construtoras que adotaram um RP, independentemente do porte, são mais aptas a receberem inovações de seus fornecedores em comparação às construtoras de 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, com exceção das construtoras de MPE com um RC, onde seus fornecedores mais antigos apresentaram o pior desempenho (C1) em reduzir os preços em relação aos mais novos.

Essa foi uma característica das construtoras de MPE com um RC, 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, resultando em um menor desempenho dos fornecedores ao longo do tempo do relacionamento em comparação aos demais perfis.

Entretanto, simples fato das construtoras manterem o relacionamento com seus fornecedores, o desempenho dos fornecedores mais antigos foi significativamente melhor que o desempenho dos fornecedores mais novos, evidenciando que a duração do relacionamento está diretamente ligado a melhora de desempenho dos fornecedores, principalmente a melhora da qualidade dos fornecedores.

Notoriamente, evidenciou-se que as construtoras realmente verificaram um melhor desempenho de seus fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos, constatando que um relacionamento a longo prazo entre construtoras e fornecedores melhora o desempenho dos fornecedores significativamente em relação aos fornecedores mais novos.

4.3.2.3 Perfil de desempenho entre novos e antigos fornecedores

A partir das análises apresentadas anteriormente no item 4.3.2.2, buscou-se unificar as avaliações e comparações com o intuito de criar um perfil de desempenho entre os novos e antigos fornecedores para cada grupo e subgrupo. Os perfis das construtoras estão apresentados na figura 28 divididos em quatro quadrantes.

Figura 28 - Perfil de desempenho entre novos e antigos fornecedores

Tipo de relacionamento ↑	RP	2º - Nenhuma diferença na redução de preços entre antigos e novos fornecedores - Fornecedores mais antigos significativamente melhores aos mais novos - Maior inovação dos fornecedores mais antigos	1º - Nenhuma diferença na redução de preços entre antigos e novos fornecedores - Fornecedores mais antigos significativamente melhores aos mais novos - Maior inovação dos fornecedores mais antigos
	RC	3º - Maior redução de preço dos fornecedores mais novos - Poucas diferenças de desempenho entre novos e antigos fornecedores - Dificuldade de inovação dos fornecedores mais antigos	4º - Nenhuma diferença na redução de preços entre antigos e novos fornecedores - Fornecedores mais antigos desempenho significativamente melhor aos mais novos - Dificuldade de inovação dos fornecedores mais antigos
		MPE	MGE
Porte das construtoras			

Fonte: Tabelas 26 a 30.

O primeiro perfil referente às construtoras de MGE com um RP seus fornecedores mais antigos apresentaram um desempenho da qualidade, entrega, flexibilidade e inovação significativamente melhor em comparação as fornecedores mais novos. Apenas a medida de desempenho preço unitário não apresentou diferenças entre novos e antigos fornecedores. Apesar de este perfil ser o menos beneficiado com uma abordagem de parceria, o tipo de relacionamento resultou em ser mais apto a receber inovações dos fornecedores mais antigos devido ao seu relacionamento de parceria.

O segundo perfil referente às construtoras de MPE com um RP, igualmente seus fornecedores mais antigos apresentaram um desempenho da qualidade, entrega, flexibilidade e inovação significativamente melhor em comparação as fornecedores mais novos. Apenas a medida de desempenho preço unitário não apresentou diferenças entre novos e antigos fornecedores. Esse perfil também é mais apto a receber inovações dos fornecedores mais antigos devido ao seu relacionamento de parceria, além de ser o perfil mais beneficiado com uma abordagem de parceria com seus fornecedores de materiais.

O terceiro perfil referente às construtoras de MPE com um RC, seus fornecedores mais antigos apresentaram as piores melhoras de desempenho em comparação aos mais novos fornecedores. Os fornecedores mais antigos deste perfil apenas apresentaram um desempenho da qualidade significativamente melhor em comparação os fornecedores mais novos. Os fornecedores mais novos deste perfil foram os únicos a apresentaram maiores reduções de preços em comparação aos fornecedores mais antigos, porem resultado num pior desempenho ao longo do tempo de relacionamento.

O último perfil referente às construtoras de MGE com RC, seus fornecedores mais antigos apresentaram um desempenho da qualidade, entrega, flexibilidade significativamente melhor em comparação as fornecedores mais novos. Apesar de este perfil adotar um relacionamento competitivo (RC), a medida de desempenho preço unitário não apresentou diferenças entre novos e antigos fornecedores, além de apresentar varios critérios de desempenho dos fornecedores mais antigos significativamente melhor em relação aos mais novos. Entretanto, há uma maior dificuldade dos fornecedores mais

antigos apresentarem inovações em relação aos fornecedores mais novos devido ao seu tipo de relacionamento competitivo.

4.4 DEFINIÇÃO DO PERFIL DE RELACIONAMENTO ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES DE MATERIAIS

A definição do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores foi baseada no resultado de 272 comparações ao longo da dissertação. Buscou-se unificar todas as respostas dos perfis referentes à caracterização do relacionamento e de desempenho dos fornecedores com o intuito de definir o perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais. A figura 29 apresenta os quatro perfis de construtoras e para cada perfil, a definição do relacionamento com seus fornecedores de materiais.

Figura 29 - Definição do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores

<u>Perfis</u>	<u>Caracterização relacionamento</u>	<u>Desempenho fornecedores</u>	<u>Significado cores</u>
MGE - RP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade ✓ Resolução de problemas ✓ Problema ético 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os melhores índices das avaliações de desempenho dos fornecedores ✓ Maior inovação dos fornecedores mais antigos 	Céu
MPE - RP	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade/Preço ✓ Resolução de problemas ✓ Problema ético 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desempenho dos fornecedores mais antigos significativamente melhor ✓ Maior inovação dos fornecedores mais antigos 	Atenção
MPE - RC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preço ✓ Resolução de problemas ✓ Preço/Problema ético 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Piores índices das avaliações de desempenho dos fornecedores ✓ Menor inovação, melhoria de entrega e flexibilidade fornecedores 	Perigo
MGE - RC	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preço ✓ Comunicação ✓ Preço/Problema ético 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhor desempenho da qualidade, entrega, flexibilidade ✓ Menor inovação de seus fornecedores 	Segurança

Fonte: Todos os perfis anteriores

PERFIL 01: 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. A resolução de

problemas surge como o principal fator para o sucesso de relacionamento com seus fornecedores e o problema ético o principal critério para mudarem seus fornecedores. A ênfase desse perfil em selecionar seus fornecedores principalmente visando critérios como qualidade e entrega e, menos ênfase em critérios como o preço, aparentou influenciar o desempenho dos fornecedores, uma vez que esse tipo de perfil apresentou as melhores avaliações de desempenho de seus fornecedores. Os fornecedores deste perfil apresentaram os maiores índices de melhoras de desempenho ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras em comparação aos demais perfis, além de seus fornecedores mais antigos apresentarem um melhor desempenho em relação aos fornecedores mais novos. Apesar de este perfil ser o menos beneficiado com uma abordagem de parceria, o tipo de relacionamento resultou em ser mais apto a receber inovações dos fornecedores mais antigos devido ao seu relacionamento de parceria. 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: 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. A resolução de problemas surge como o principal fator para o sucesso de relacionamento com seus fornecedores e o problema ético o principal critério para mudarem seus fornecedores. Apesar deste perfil adotar um RP, a melhora de desempenho de seus fornecedores ao longo do tempo de relacionamento apenas foi melhor em relação às construtoras de MPE com um RC, e se equiparou as construtoras de MGE com um RC. Entretanto, o desempenho de seus fornecedores mais antigos em comparação aos

fornecedores mais novos foi significativamente melhor. Esse perfil também é mais apto em receber inovações de seus fornecedores mais antigos, além de ser o perfil mais beneficiado com uma abordagem de parceria com seus fornecedores de materiais. A cor amarela significa atenção neste perfil devido às construtoras apenas influenciarem o desempenho de seus fornecedores através de seu relacionamento de parceria. Se as construtoras mudarem o tipo de relacionamento com seus fornecedores (para um relacionamento competitivo) essa mudança afetará drasticamente seu desempenho, conforme verificado pelo perfil 03 (MPE – RC). Desse modo, 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: O terceiro perfil referente às construtoras de MPE com um RC busca selecionar seus fornecedores principalmente através das reduções de preços. A resolução de problemas surge como o principal fator para o sucesso de relacionamento com seus fornecedores. O aumento de preço e os problemas éticos são os principais critérios para mudarem seus fornecedores. A ênfase desse perfil em selecionar seus fornecedores principalmente visando reduções de preços, aparentou influenciar o desempenho dos fornecedores, uma vez que esse tipo de perfil apresentou as piores avaliações de desempenho de seus fornecedores. Os fornecedores desse perfil apresentaram as piores melhoras de desempenho ao longo do tempo de relacionamento com as construtoras em comparação aos demais perfis. Os fornecedores mais antigos igualmente apresentaram as menores diferenças de desempenho em relação aos fornecedores mais novos, resultando num perfil menos apto em receber inovações de seus fornecedores, melhoria de entrega e flexibilidade. 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. Porém este perfil de construtoras não possui 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: O último perfil referente às construtoras de MGE com um RC busca selecionar seus fornecedores principalmente através das reduções de preços. A comunicação surge como o principal fator para o sucesso de relacionamento com seus fornecedores. O aumento de preço e o problema ético são os principais critérios para as construtoras mudarem seus fornecedores. Apesar deste perfil adotar um RC em busca de menores preços, seus fornecedores apresentaram as mesmas melhoras de desempenho ao longo do tempo de relacionamento em comparação as construtoras de MGE com RP, além de seus fornecedores mais antigos apresentaram um desempenho da qualidade, entrega, flexibilidade significativamente melhor em comparação as fornecedores mais novos. Entretanto, esse tipo de perfil é menos apto a receber inovações de seus fornecedores devido ao seu tipo de relacionamento competitivo. 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. Desso 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.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A presente sessão teve o intuito de discutir melhor os resultados e constatações nos fatores de caracterização do relacionamento (seleção, relacionamento e mudança) e de desempenho dos fornecedores dentro do relacionamento com as construtoras.

A dissertação analisou de forma detalhada o relacionamento entre construtoras e fornecedores através de duas perspectivas que compõem a escala básica de pensamento sobre o relacionamento entre comprador-fornecedor (COUSINS, 2002): **comportamental/humanista e econômica**. A primeira perspectiva se referiu às análises de caracterização do relacionamento entre construtoras e fornecedores e a segunda perspectiva se referiu as análises de desempenho dos fornecedores sobre o poder econômico dos diferentes tamanhos das construtoras.

Com relação à primeira perspectiva (comportamental/humanística), as construtoras com um relacionamento competitivo (RC), independentemente do porte, selecionam e mudam seus fornecedores principalmente pelo critério preço e as construtoras com um relacionamento parceria (RP), independentemente do porte, o critério preço teve uma menor importância em relação às construtoras com um RC. Portanto, pode-se afirmar que as empresas não selecionam seus fornecedores visando somente o preço, suportando os resultados de Isatto (1996) e contrariando a afirmação de Campos (1992) das empresas praticarem a compra pelo menor preço.

O presente trabalho constatou que na construção civil o que diferenciou os critérios de seleção dos fornecedores pelas empresas foi principalmente o tipo de relacionamento adotado pelas empresas. 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, enquanto que o estudo de Ellram e Pearson (1995) não verificaram diferenças nas avaliações entre os portes das empresas.

Desse modo, 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. As diferenças das avaliações entre os tipos de relacionamentos foram motivadas principalmente por dois fatores: **filosofia do proprietário e do comprador**. **O estudo de caso constatou que esses dois fatores estavam diretamente ligados nas avaliações das construtoras para os critérios de seleção dos fornecedores, principalmente o critério preço.**

A filosofia do proprietário é o principal motivador para qual tipo de relacionamento (RC/RP) a empresa adotará com seus fornecedores. Por exemplo, algumas construtoras já possuem um fornecedor específico (parceiro) para um determinado material, fruto da preferência do proprietário da empresa. Nesse caso, o comprador seguirá a filosofia da empresa/proprietário em comprar com aquele fornecedor específico, impedido de selecionar outros fornecedores. Por outro lado, quando os materiais não possuem especificações de seus fornecedores pelas construtoras, os compradores têm a liberdade de se relacionar de acordo com a sua filosofia, podendo ser uma relação competitiva (RC) ou parceria (RP).

A filosofia do proprietário também esteve no oposto da parceria. Algumas empresas seguem a filosofia de selecionarem seus fornecedores sempre pelo menor preço, optando por um relacionamento competitivo (RC). Nesse caso, a filosofia do comprador terá que ser seguido pelas normas do proprietário da empresa (selecionar pelo menor preço), impedido o comprador em adotar um relacionamento de parceria com seus fornecedores (RP).

Como visto, o **principal motivador** para qual tipo de relacionamento as construtoras adotam foi devido a sua filosofia empresarial ou melhor entendido também como as recomendações da alta gestão da empresa (proprietário). Entretanto, quando não existem essas recomendações, os compradores assumem a responsabilidade de escolherem como agir com os fornecedores, sendo esse o segundo motivo a influenciar o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.

Essas constatações através do estudo de caso foram de encontro aos trabalhos de Blili e Raymand (1997) e Ellegaard (2006), que embora enfatizassem seus estudos sobre as

pequenas e médias empresas, destacaram que as empresas refletiam as vontades e filosofias empostas por seus proprietários. O presente estudo acrescenta que as médias e grandes empresas (MGE) igualmente refletem as vontades e filosofias de seus proprietários, não apenas as pequenas empresas.

Os proprietários são os agentes mais importantes para iniciar e moldar um pensamento de parceria com os fornecedores dentro de suas empresas e, ao mesmo tempo, uma barreira que a literatura trata como “barreira cultural”, evidenciado nesse estudo como o modo das empresas agirem conforme a postura de seus proprietários. Essa constatação reforça o estudo de Akintoye et al. (2000), no qual identificaram que a maior barreira para implementação de uma parceria é a falta de apoio da alta gerencia, que no presente estudo se verificou como a falta de apoio dos proprietários das empresas.

Para finalizar as discussões da primeira perspectiva, um fato comum entre todos os perfis das construtoras foi a importância recebida dos fatores “resolução de problemas” como critério mais importante para o sucesso do relacionamento entre construtoras e fornecedores, e o fator “problemas éticos” como o fator mais importante para as construtoras mudarem de fornecedores.

A importância desses critérios pelas construtoras ilustra bem o ambiente turbulento e de incertezas da construção civil, ao qual construtoras e fornecedores se relacionam e fazem parte. O que se pode perceber também, é que as construtoras são as partes mais frágeis dessa relação, uma vez que apenas as construtoras têm a perde dentro do relacionamento construtoras-fornecedores, refletido pela importância recebida dos fatores resolução de problemas e problemas éticos para ambas as construtoras de MPE e MGE.

As construtoras são as partes que mais dependem dos fornecedores, e não o contrário. Essa fragilidade aumenta quando analisamos as construtoras de MPE, devido ao seu pouco poder de barganha junto aos fornecedores. As construtoras de MGE não se diferenciam muito, uma vez que tendem a se relacionar com grandes fornecedores e um ambiente quase sempre de monopólio para os materiais

estratégicos, representado pelos materiais de maiores custos para as construtoras.

Cousins (2002) apresentou uma visão espetacular sobre o relacionamento inter-empresas e que fundamenta muito bem a visão acima. O autor relata:

Este artigo considera que as empresas estão no negocio para ganhar dinheiro (setor privado) ou para economizar dinheiro (setor publico), mas de qualquer forma elas querem maximizar. Portando, a questão aqui não é sobre confiança, mas de conseguir uma situação mais igualitária entre as empresas. Deve ser lembrado que as empresas são “cobras” e elas trataram de maximizar e de se satisfazerem preocupadas com sua própria sobrevivência. Se o interesse próprio é melhor atendido trabalhando mais próxima com uma outra empresa, então elas farão. Entretanto, quando o interesse próprio já não é mais atendido, pode ter certeza, elas te morderão (COUSINS, 2002, p.81).

As palavras bem colocadas do autor se verificaram de maneira pratica no relacionamento entre construtoras e fornecedores, conforme relatou um comprador no estudo de caso: **“um fornecedor veio até mim e falou... a empresa de vocês é muito exigente, prefiro ficar com meus clientes menores já que eles não exigem tanto assim de mim”**.

Essa evidencia através das palavras do comprador, ilustraram bem o pensamento do autor sobre as empresas apenas pensarem em seus próprios benefícios, uma vez que foi mais fácil o fornecedor abandonar (morder) a construtora e assegurar seu interesse (ganhar dinheiro) através de construtoras (clientes) menos exigentes, já que esse interesse de ganhar dinheiro, anteriormente colidia com as exigências da construtora. Alves (1997) reforça esse pensamento constatando que o excesso de exigências foi apontado pelos fornecedores como um dos fatores que dificultam o relacionamento com as construtoras.

Embora as construtoras e fornecedores se relacionem em um ambiente de poder e incertezas, conforme descrito acima pelos autores, um relacionamento mais próximos das

construtoras com seus fornecedores refletiu diretamente no melhor de desempenho dos fornecedores para as construtoras, principalmente as construtoras de MPE que adotaram um relacionamento de parceria (RP) e as construtoras de MGE. A partir de agora, entra-se na segunda perspectiva que se referiu as análises de desempenho dos fornecedores sobre o poder econômico dos diferentes tamanhos das construtoras.

Dentro do grupo das MPE, as construtoras que adotaram um RP, seus fornecedores apresentaram um desempenho superior ao longo do tempo de relacionamento em relação às construtoras com um RC, sendo que as construtoras de MPE com um RC apresentaram os piores níveis de desempenho dos fornecedores dentro todos os perfis. O único “benefício” que esse perfil conseguiu foi a maior facilidade de reduzir os preços de seus fornecedores mais novos.

Um segundo benefício das construtoras de MPE que adotaram um RP foi a semelhança na melhora de desempenho de seus fornecedores ao longo do tempo em relação às construtoras de MGE com um RC. Essa constatação vai de encontro ao estudo de Mudambi et al. (2004) onde relataram que as pequenas empresas estavam imitando empresas maiores em muitos aspectos dentro do conceito de um relacionamento colaborativo. O presente estudo vai além, e acrescenta que pequenas empresas mesmo imitando as grandes empresas, o desempenho recebido dos fornecedores ainda estará aquém das construtoras de MGE, principalmente das construtoras MGE com um RP.

O maior problema para as construtoras de MPE é seu pouco poder de barganha em comparação as construtoras de MGE. Esse é o principal motivo das construtoras de MPE mesmo adotando um RP, somente conseguirem um desempenho de seus fornecedores próximos aos das construtoras de MGE com um RC.

Os resultados do estudo de Cousins et al. (2008) indicaram que um comprador com poder limitado no relacionamento, o fornecedor não se sente motivado em se integrar com o comprador, porém a socialização do comprador com os fornecedor tiveram uma positiva relação no processo integração do fornecedor em parcerias. Esse foi um dos principais motivos para os fornecedores das construtoras de MPE com um RP

apresentarem um desempenho igualitário às construtoras de MGE com um RC.

Ramsay e Wagner (2009) reforçam esta percepção de poder constatando que quanto maior o valor oferecido por um comprador, mais rápida e completa será a resposta do fornecedor em modificar seu comportamento a pedido do comprador. Esse foi um dos principais motivos para os fornecedores das construtoras de MGE mesmo adotando um RC apresentarem um desempenho próximo às construtoras de MPE com um RP e das MGE com um RP

Os resultados do presente estudo suportam duas evidências: a **socialização** apenas funcionou para de cada grupo (MPE/MGE) isoladamente e, quanto **maior o valor** apresentado pelo comprador, maior o desempenho dos fornecedores. Por exemplo, as construtoras com um RP apresentam um maior nível de socialização com seus fornecedores, consequência do relacionamento parceria (RP), ao qual esse tipo de relacionamento resultou em um melhor desempenho dos fornecedores em comparação ao relacionamento competitivo (RC) dentro de cada grupo (MPE e MGE).

Por outro lado, quando se comparou o desempenho dos fornecedores entre os portes das construtoras, o valor apresentado pelo comprador teve um efeito maior em comparação à socialização, evidenciado pela semelhança de desempenho dos fornecedores das construtoras de MGE com um RC em relação às construtoras de MPE com um RP. Nesse caso, o relacionamento competitivo (RC) das construtoras de MGE se tornou indiferente pelo maior valor que essas construtoras representam aos seus fornecedores, além da semelhança de desempenho entre os fornecedores das construtoras de MGE para ambos os tipos de relacionamento (RC/RP).

Essas constatações evidenciam que o poder de barganha é o principal influenciador no desempenho dos fornecedores, demonstrando que quanto maior o benefício (monetariamente) dos fornecedores na relação, melhor será seu desempenho. Porter (1991, p.41) relata que o poder do comprador “depende de certas características quanto à sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios”. Se o comprador concentra um grande volume de compras em um fornecedor e se essa compra representa uma fração significativa de seu próprio custo de

compra, o comprador tem o poder de negociação frente aos fornecedores, forçando os preços para baixo e exigindo melhor qualidade.

Isso remete ao pensamento de Cousins (2002) em sua comparação sobre as empresas serem cobradas e apenas trabalharem conjuntamente se o interesse próprio é mais bem atendido dessa forma. Assim, se o comprador tem o poder da negociação e o fornecedor tem o benefício do grande volume de compra alocado em sua empresa, conjuntamente o poder do comprador na relação e o benefício do fornecedor da venda culminam para influenciarem o desempenho do fornecedor.

Ostrom e Wieters (1977) acrescentam que o motivo das construtoras de MPE mesmo adotando um RP apenas igualarem o desempenho dos fornecedores das construtoras de MGE com um RC, é devido à falta das compras de grande escala para as pequenas empresas influenciarem seus fornecedores a atenderem suas exigências. Os autores sugerem a comunicação dos resultados das avaliações de desempenho dos fornecedores como uma alternativa para diferencia-las das demais empresas e assim, influenciarem os fornecedores a melhorarem seu desempenho.

Carr e Pearson (1999) verificaram empiricamente que sistemas de avaliação dos fornecedores tem um impacto positivo na relação entre as empresas, suportando a sugestão de Ostrom e Wieters (1977) em comunicar as avaliações de desempenho aos fornecedores como forma de diferencia-las dos concorrentes e ajudar os fornecedores a melhorarem seu desempenho.

Como visto, o poder de barganha do comprador é o principal influenciador no desempenho dos fornecedores. Entretanto, os resultados indicaram que as construtoras com um RP, independentemente do porte, apresentaram as maiores diferenças significativas entre o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos, em comparação as construtoras que adotaram um RC.

Cousins (2002) ressalta que este método de aquisição (RC), enquanto minimiza preço, também tem o efeito de reduzir os níveis de serviço, como qualidade e prazos de entrega. Entretanto, os resultados sugerem que essa afirmação é válida principalmente para as construtoras de MPE com um RC, uma vez que as construtoras de MGE com um RC apresentaram

varias diferenças significativas entre seus fornecedores mais antigos em comparação aos mais novos.

Porem, as construtoras que adotaram um RP verificaram uma maior inovação de seus fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos, enquanto que as construtoras que adotaram um RC não verificaram diferenças de inovações. Essa constatação indica que a inovação está diretamente ligado ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras e não em relação ao seu porte.

Essa constatação vai de encontro ao estudo de Henke Jr e Zhang (2010) onde relataram que as pressões por reduções de preços afeta negativamente a transferência de inovação por parte dos fornecedores para as empresas, uma vez que tais pressões originam tensões relacionais de ganha-perde no relacionamento entre as partes, limitando a transferência de inovação por parte dos fornecedores. Por outro lado, relações mais colaborativas fomenta a confiança entre as empresas e, posteriormente, uma maior facilidade da transferência de inovação dos fornecedores as empresas.

Os resultados também indicaram que a única medida de desempenho que as construtoras não conseguiram melhorar dos fornecedores mais antigos em comparação aos novos foi o preço unitário. Evidenciando que as construtoras conseguem reduzir os preços tanto para os fornecedores mais antigos, quanto para os fornecedores mais novos. Consequência das características únicas da construção civil, uma vez que cada projeto apresenta uma característica distinta e uma nova forma de negociar com os fornecedores.

O estudo de caso também evidenciou que as construtoras não conseguem reduzir o preço dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos, muitas vezes devido à exclusividade de compra dos fornecedores ao longo do tempo de relacionamento. Essa exclusividade de compra, ao mesmo tempo em que apresenta benefícios para as construtoras, também resulta em comportamentos oportunistas por partes dos fornecedores, uma vez que a falta de concorrência aparente impulsiona os fornecedores a agirem de forma antiética e apresentarem preços maiores às construtoras. Essa evidencia contraria o estudo de Ruben et al. (2007) onde afirmaram que o status de fornecedor

preferencial oferece maior segurança em termos de preço as empresas.

A constatação mais importante em relação ao desempenho dos fornecedores foi o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras influenciar mais os resultados de desempenho dos fornecedores para as construtoras de MPE em comparação as construtoras de MGE. O tipo de relacionamento adotado dentro do grupo das MPE apresentaram praticamente cinco diferenças significativas, enquanto que o grupo das MGE não apresentaram diferenças significativas entre suas medidas de desempenho dos fornecedores ao longo do tempo (ver tabela 21).

Os resultados das tabelas 26 e 27 reforçam essa constatação, onde o desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos mais novos das construtoras de MPE com um RP apresentaram sete diferenças significativas a mais em comparação as construtoras de MPE com um RC. Enquanto que essas diferenças entre as construtoras de MGE com um RP e as construtoras

de MGE com um RC apresentaram apenas duas diferenças de desempenho de seus fornecedores. Constatando que as construtoras de MPE são as mais beneficiadas quando optam por um relacionamento de parceria (RP) com seus fornecedores de materiais em comparação as MGE.

Essa constatação contraria o estudo de Morrissey e Pittaway (2004) onde sugeriram que o conceito de parceria ainda não tinha sido incorporado nas relações das pequenas empresas. A presente pesquisa constatou que o conceito de parceria foi incorporado pelas MPE e, ao mesmo tempo, sendo as empresas que mais se beneficiaram optando por uma abordagem de parceria (ver tabela 26).

Por outro lado, as construtoras de MGE são menos beneficiadas em mudarem seus relacionamentos visando uma parceria, evidenciando que, mesmo as construtoras de MGE adotando um relacionamento competitivo (RC) com seus fornecedores não implicaram necessariamente no menor desempenho de seus fornecedores.

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. Porém o que se percebe é que essas questões não são válidas para as construtoras de MGE, mas sim para as construtoras de MPE.

A presente dissertação também evidenciou que a parceria entre construtoras e fornecedores não necessariamente necessita de confiança para desenvolver uma relação de longo prazo entre as empresas, reforçando a afirmação de Kummar (2005) de relacionamentos a longo prazo não implicarem em confiança.

O estudo de caso verificou que as construtoras que se relacionam com monopólios de materiais, como cimento e aço, apresentaram muitas vezes desconfiança em suas relações, devido ao alto poder que os fornecedores com monopólio exercem na relação. Entretanto, como esses fornecedores são os únicos que conseguem suprir as necessidades das construtoras, essas acabam presas na relação devido aos fornecedores alternativos não suprirem as necessidades das construtoras, proporcionando assim, relações de longo prazo, mas sem confiança, principalmente para construtoras com grandes volumes de obra.

Os resultados também indicaram que independentemente do porte e do tipo de relacionamento adotado pelas construtoras, o simples fato das construtoras manterem o relacionamento com seus fornecedores, o desempenho dos fornecedores mais antigos foi significativamente melhor que o desempenho dos fornecedores mais novos. Evidenciando que a duração do relacionamento está diretamente ligado a melhor desempenho dos fornecedores, principalmente a melhora da qualidade dos fornecedores. Esses resultados foram de encontro ao estudo de Janda e Seshadri (2001) onde verificaram que o relacionamento de longo prazo com os fornecedores está diretamente ligado ao melhor desempenho da qualidade dos itens adquiridos.

Para finalizar, embora grande parte das comparações feitas se refira a estudos de outras áreas do conhecimento, isso não torna as comparações menos importantes, muito pelo contrário, constata-se que as construtoras no que diz respeito ao relacionamento de parceria com seus fornecedores podem estar à frente de muitas outras áreas do conhecimento.

5 CONCLUSÃO

A presente dissertação analisou de forma detalhada o relacionamento entre construtoras e fornecedores através de duas perspectivas: comportamental/humanista e econômica. A primeira perspectiva se referiu às análises de caracterização do relacionamento entre construtoras e fornecedores e a segunda perspectiva se referiu as análises de desempenho dos fornecedores sobre o poder econômico dos diferentes tamanhos das construtoras.

Para a primeira perspectiva de caracterização do relacionamento entre construtoras e fornecedores, 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. Evidenciando que a seleção e mudança de fornecedores estão diretamente ligados ao tipo de relacionamento adotado pelas construtoras.

As empresas de MGE verificaram a importância de vários fatores para o sucesso do relacionamento. Evidenciando que as construtoras de MGE, independentemente do tipo de relacionamento, possuem mais maturidade no relacionamento com seus fornecedores. Por outro lado, dentro do grupo das MPE, as construtoras com um RP foram as que verificaram a importância de vários fatores no sucesso de relacionamento. Isso evidencia que as construtoras de MPE com um RC presam menos o relacionamento, resultando em um perfil altamente competitivo com seus fornecedores com pouca visão de continuidade do relacionamento.

Para a segunda perspectiva de desempenho dos fornecedores em relação ao poder econômico das construtoras, o que se evidenciou dentro do grupo das construtoras de micro e pequeno porte (MPE) como o principal influenciador no desempenho dos fornecedores ao longo do tempo, foi o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras. No grupo das construtoras de médio e grande porte (MGE) o tipo de relacionamento adotado não influenciou no desempenho dos

fornecedores ao longo do tempo. Evidenciando que a socialização deve ser utilizada para influenciar o desempenho dos fornecedores para as construtoras de MPE e o poder de barganha utilizado para influenciar o desempenho dos fornecedores para as construtoras de MGE.

Indiscutivelmente, uma abordagem de parceria teve mais efeito para as construtoras de MPE do que para as construtoras de MGE. Os resultados indicaram que quanto maior a competitividade para redução de preço por parte das construtoras de MPE, menor foi o desempenho apresentado por seus fornecedores. Por outro lado, quando as construtoras adotaram um relacionamento de parceria (RP), seus fornecedores apresentaram um maior índice das avaliações de desempenho ao longo do tempo de relacionamento em comparação as construtoras de MPE com um RC.

As construtoras que adotaram um RP apresentaram as maiores diferenças de desempenho dos fornecedores mais antigos em relação aos fornecedores mais novos. As construtoras com um RP também são mais aptas a receberem inovações de seus fornecedores em comparação às construtoras de adotam 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. Apenas os fornecedores mais novos das construtoras de MPE com um RC apresentaram maiores reduções de preços em comparação aos mais antigos, porem resultando em um pior desempenho dos fornecedores a longo prazo.

Como muitas empresas fazem parte do programa PBPQ-h, ao qual exige uma continua avaliação de desempenho dos fornecedores, as empresas podem tirar proveito das avaliações como forma de melhorar o relacionamento com seus fornecedores. Isso conscientiza os fornecedores sobre seu desempenho, uma vez que pouco efeito terá uma avaliação de desempenho sem a socialização dos resultados aos fornecedores.

As empresas podem criar um ranking das avaliações de desempenho entre os fornecedores com o objetivo de estimular uma competição saudável em busca da melhoria de seu

desempenho, cabível até de recompensa aos fornecedores mais bem colocados no ranking. Essa forma de influenciar o desempenho dos fornecedores é uma sugestão em especial para as micro e pequenas construtoras (MPE) como uma alternativa para a falta de compra em grande escala.

Por outro lado, as construtoras de MGE são menos beneficiadas em mudarem seus relacionamentos visando uma parceria, evidenciando que, mesmo as construtoras de MGE adotando um relacionamento competitivo com seus fornecedores, não necessariamente implica no menor desempenho de seus fornecedores. Entretanto, as construtoras de MGE com um RP foram as que melhor avaliaram o desempenho de seus fornecedores, indicando que o tipo de relacionamento interfere no desempenho, mas não significativamente quanto às construtoras de MPE.

A definição do perfil de relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais pode auxiliar como um informativo para que as empresas tomem consciência do desempenho dos fornecedores relacionados ao seu perfil, bem como o desempenho que podem receber se mudarem de tipo de relacionamento adotado com seus fornecedores dentro de seu porte.

Os resultados são extremamente válidos sob a ótica do conceito de parceria, uma vez que os indicadores de parceria (IP) constataram que as construtoras possuem um relacionamento de longo prazo com seus fornecedores, sendo esse relacionamento longínquo principalmente com os fornecedores de materiais estratégicos. Assim, através dos indicadores de parceria, pode-se caracterizar uma abordagem de parceria por parte das construtoras com seus fornecedores. Embora todos os perfis caracterizem uma abordagem de parceria com seus fornecedores, o porte e o tipo de relacionamento adotado pelas construtoras foram os principais fatores em diferenciar suas respostas

Por último, o estudo de caso verificou que as características únicas da construção civil muitas vezes impedem as construtoras de continuarem o relacionamento com seus fornecedores, sendo que a continuidade do relacionamento com seus fornecedores dependem, principalmente, das seguintes características:

- **Características da obra** (espaço para materiais, maior volume de compra para negociar prazo e preço);
- **Características dos materiais** (cada obra é um projeto mudando os materiais e conseqüentemente os fornecedores);
- **Características do fornecedor** (capacidade do fornecedor em continuar atendendo a construtora dependera das características das obras);
- **Situação financeira da empresa** (uma melhor ou pior situação financeira influenciará na escolha dos fornecedores).

Como visto, o relacionamento entre construtoras e fornecedores possuem muitas variáveis que interferem no desempenho de seus fornecedores e na continuidade do relacionamento, mas o que fica claro, é que as construtoras estão no caminho certo no que tange o relacionamento com seus fornecedores visando parcerias.

5.1 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para futuras pesquisas, sugerem-se as seguintes propostas:

- Estudar a gestão de relacionamento das construtoras com seus fornecedores de materiais;
- Propor uma metodologia de gestão dos fornecedores de materiais para as construtoras
- Focar estudos principalmente em micro e pequena empresas (MPE)

A presente dissertação apenas estudou o relacionamento entre construtoras e fornecedores através da perspectiva dos compradores e engenheiros por questionários e entrevistas, necessitando de um maior aprofundamento acerca da gestão do relacionamento das construtoras com seus fornecedores, de modo a complementar o entendimento dos resultados e das relações entre construtoras e fornecedores de materiais.

Acrescenta-se ainda focar os estudos da engenharia civil principalmente nas micro e pequenas construtoras (MPE) devido aos resultados mostrarem que qualquer mudança/intervenção para essas construtoras são mais substanciais e visíveis em comparação às construtoras de médio e grande porte.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. et al. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ABDUL-MALAK, M. et al. Purchasing and Payment Policies for Building Construction Materials. In: CONSTRUCTION CONGRESS, 6., 2000, Orlando. **Anais eletrônicos...** ASCE (American Society of Civil Engineers). p. 574 - 583. Disponível em:<<http://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/40475%28278%2962>> . Acesso em: 20 ago. 2013.

ADHIKARI, D.K., MONAVAZHI, M.R. **Material and equipment procurement delays in highway projects in Nepal**. International Journal of Project Management, v. 20, n. 8, p. 627 - 632, 2002.

AGAPIOU, A. et al. **The changing role of builders merchants in the construction supply chain**. Construction Management and Economics, v. 16, n. 3, p. 351 - 361, 1998.

AHIRE, S. et al. **Development and validation of TQM implementation constructs**. Decision Sciences, v. 27, n 1, p. 23 - 56, 1996.

AKINTOYE, A. et al. **A survey of supply chain collaboration and management in the UK construction industry**. European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 6, n. 3/4, p. 159 - 168, 2000.

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

ANVUUR, A.; KUMARASWAMY, M. **Conceptual model of partnering and alliancing**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 133, n. 3, p. 225 - 234, 2007.

ASIU, B. H. et al. Undergraduate perceptions of survey participation: Improving response rates and validity. In: AIR - Annual Forum of the Association for Institutional Research, 38., 1998, Minneapolis, MN. **Anais eletrônicos...** Disponível em:<<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED422805.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

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

BARLOW, J.; JASHAPARA, A. **Organisational learning and inter firm partnering in the UK construction industry.** The Learning Organization, v. 5, n. 2, p. 86 - 98, 1998.

BATTAINEH, H. T.; ODEH, A. M. **Causes of construction delay - traditional contracts.** International Journal of Project Management, v. 20, n. 1, p. 67 - 73, 2002.

BEACH, R. et al. **An evaluation of partnership development in the construction industry.** International Journal of Project Management, v. 25, n. 2, p. 611 - 62, 2005.

BENTONB, W. C.; PRAHINSKIA, C. **Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance.** Journal of Operations Management, v. 22, n. 1, p. 39 - 62, 2004.

BITTENCOURT, M. **Avaliação de aspectos ambientais em canteiro de obras.** 2012, 246f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

BLACK, C. et al. **An analysis of success factors and benefits of partnering in construction.** International Journal of Project Management, v. 18, n.6, p. 423 - 434, 2000.

BLACK, S. A.; PORTER, L. J. **Identification of the critical factors of TQM.** Decision Sciences, v. 27, n. 1, p. 01 - 21, 1996.

BLILI, S.; RAYMOND, L. **Adopting EDI in a network enterprise: the case of subcontracting SMEs.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 3, n. 3, p. 165 - 175, 1997.

BOGEN, K. **The effect of questionnaire length on response rates - a review of the literature.** Proceedings of the Section on Survey Research Methods, Alexandria, VA: American Statistical Association, p. 1020 - 1025, 1996. Disponível em: <<https://www.census.gov/srd/papers/pdf/kb9601.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2014

BRESNEN, M. **Deconstructing partnering in project-based organisation: seven pillars, seven paradoxes and seven deadly sins**. International Journal of Project Management, v. 25, n. 4, p. 365 - 374, 2007.

BRESNEN, M.; MARSHALL, N. **Partnering in construction: a critical review of issues, problems and dilemmas**. Construction Management and Economics, v. 18, n. 2, p. 229 - 237, 2000.

BRISCOE, G. et al. **Construction supply chain partnerships: skills, knowledge and attitudinal requirements**. European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 7, n. 4, p. 243 - 255, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC - Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CANIËLS, C. J.; GELDERMAN, C. J. **Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach**. Industrial Marketing Management, v. 36, n. 2, p. 219 – 229, 2007.

CANNON, P.; DONEY, P. M. **An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships**. Journal of Marketing, v. 61, n. 2, p. 35 - 51, 1997.

CANNON, J. P. et al. **Building long-term orientation in buyer-supplier relationships: the moderating role of culture**. Journal of Operations Management, v. 26, n. 6, p. 506 - 521, 2010.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N. **Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes**. Journal of Operations Management, v. 17, n. 5, p. 497 - 519, 1999.

CARRAWAY, R.; SPEKMAN, R. **Making the transition to collaborative buyer-seller relationships: an emerging framework**. Industrial Marketing Management, v.35, n. 1, p. 10 - 19, 2006.

CARTER, C. R. **Ethical issues in international buyer-supplier relationships: a dyadic examination**. Journal of Operations Management, v. 18, n. 2, p. 191 - 208, 2007.

- CHAN, A. et al. **Partnering in construction: critical study of problems for implementation.** Journal of Management in Engineering, v. 19, n. 3, p. 126 - 135, 2003
- CHAN, A. P. C. et al. **Exploring critical success factors for partnering in construction projects.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 130, n. 2, p. 188 - 198, 2004.
- CHAN, A. P. C. et al. **The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept.** International Journal of Project Management, v. 25, n. 3, p. 219 - 231, 2007.
- CHEN, T. T.; CHEN, W. T. **Critical success factors for construction partnering in Taiwan.** International Journal of Project Management, v. 25, n. 5, p. 475 - 484, 2007.
- CHENG, E. W. L. et al. **Strategic alliances: a model for establishing long-term commitment to inter-organizational relations in construction.** Building and Environment, v. 39, n. 4, p. 459 - 468, 2004.
- CHENG, E.; LI, H. **Development of a conceptual model of construction partnering.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 8, n. 4, p. 292 - 303, 2001.
- CHENG, E.; LI, H. **Construction partnering process and associated critical success factors: quantitative investigation.** Journal of Management in Engineering, v. 18, n. 4, p. 194 - 202, 2002.
- CHEUNG, S. et al. **Behavioral aspects in construction partnering.** International Journal of Project Management, v. 21, n. 5, p. 333 - 343, 2003.
- CHEUNG, S.; WONG, P. S. **Trust in construction partnering: views from parties of the partnering dance.** International Journal of Project Management, v. 22, n. 6, p. 437 - 446, 2004.
- CHILDERHOUSE, P. et al. **Information flow in automotive supply chains - identifying and learning to overcome barriers to change.** Industrial Management & Data Systems, v. 103, n. 7, p. 491 - 502, 2003.

CLAYCOMB, C.; FRANKWICK, G. L. **A contingency perspective of communication, conflict resolution and buyer search effort in buyer-supplier relationships.** Journal of Supply Chain Management, v. 40, n. 4, p. 18 - 34, 2004.

COOK, E.; HANCHER, D. **Partnering: contracting for the future.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 6, n. 4, p. 431 - 446, 1990.

COUSINS, P. D. et al. **Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes.** Journal of Operations Management, v. 24, n. 6, p. 851 - 863, 2006.

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.

COUSINS, P. D. et al. **Buyer dependency and relational capital formation: the mediating effects of socialization processes and supplier integration.** Journal of Supply Chain Management, v. 44, n. 4, p. 53 - 65, 2008.

COUSINS, P. D. **A conceptual model for managing long-term inter-organisational relationships.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 8, n. 2, p. 71 - 82, 2002.

CRONBACH, L. J. **Coefficient alpha and the internal structure of tests.** Psychometrika, v. 16, n. 3, p. 297 - 334, 1951.

CROWLEY, L.; KARIM, M. **Conceptual model of partnering.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 11, n. 5, p. 33 - 39, 1995.

CUMMINGS, J. L.; HOLMBERG, S. R. **Best-fit alliance partners - the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process.** Long Range Planning, v. 45, n. 2/3, p. 136 - 159, 2012.

- DILLMAN, D. A. **Mail and telephone surveys: the total design method.** New York: J. Wiley, 1978
- DILLMAN, D. A. et al. **Effects of questionnaire length, respondent-friendly design, and a difficult question on response rates for occupant-addressed census mail surveys.** Public Opinion Quarterly, v. 57, n. 3, p. 289 – 304, 1993.
- DILLMAN, D. A.; SCHAEFER, D. R. **Development of a standard e-mail methodology - results of an experiment.** Public Opinion Quarterly, v. 62, n. 3, p. 378 – 397, 1998.
- DUBOIS, A.; GADDE, L. **Supply strategy and network effects – purchasing behaviour in the construction industry.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 6, n. 3/4, p. 207 - 215, 2000.
- 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.
- 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.
- DYER, J. F.; OUCHI, W. G. **Japanese-style partnerships - giving companies a competitive edge.** Sloan Management Review, v. 35, n. 1, p. 51 - 63, 1993.
- EGAN, J. **Rethinking construction: report of the construction task force.** London, 1998. Disponível em: <http://www.constructingexcellence.org.uk/pdf/rethinking%20construction/rethinking_construction_report.pdf>. Acesso em: 03 set. 2013.
- EHRET, M.; PLOETNER, O. **From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller.** Industrial Marketing Management, v. 35, n. 1, p. 4 - 9, 2006.
- ELLEGAARD, C. **Small company purchasing: A research agenda.** Journal of Purchasing and Supply Management, v. 12, n. 5, p. 272 - 283, 2006.

ELLRAN, L. M.; PEARSON, J. N. **Supplier selection and evaluation in small versus large electronics firms**. Journal of Small Business Management, v. 33, n. 4, p. 53 - 65, 1995.

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. **An overview of strategic alliances**. Management Decision, v. 39, n. 3, p. 205 - 218, 2001.

ERIKSSON, E. et al. **Client perceptions of barriers to partnering**. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 15, n. 6, p. 527 - 539, 2008.

ERIKSSON, E. et al. **Overcoming barriers to partnering through cooperative procurement procedures**. Engineering, Construction and Architectural Management, v. 16, n. 6, p. 598 - 611, 2009.

ERNZEN, J.; McFADDEN, E. Partnered project performance at the city of Phoenix. In: CONSTRUCTION RESEARCH CONGRESS, 1., 2003, HAWAII. **Anais eletrônicos...** ASCE (American Society of Civil Engineers). p. 1 - 9. Disponível em: <[http://ascelibrary.org.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1061/40671\(2003\)87](http://ascelibrary.org.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1061/40671(2003)87)>. Acesso em: 04 set. 2013

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

FAN, W.; YAN, Z. **Factors affecting response rates of the web survey: a systematic review**. Computers in Human Behavior, v. 26, n. 2, p. 132 - 139, 2010.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em Dados**. Florianópolis, v. 23, p. 01 - 176, publicação anual, 2013.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANKEL, R.; WHIPPLE, J. M. **Strategic alliance success factors**. Journal of Supply Chain Management, v. 36, n. 2, p. 21 - 28, 2000.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 12., 2005, Bauru, SP. **Anais eletrônicos...** Disponível em:<
http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Freitas_ALP_A%20avalia%E7%E3o%20da%20confiabilidade.pdf>. Acesso em: 01 de nov. 2013.

FRÖDELL, M. **Criteria for achieving efficient contractor-supplier relations.** Engineering, Construction and Architectural Management, v. 18, n. 4, p. 381 - 393, 2011.

GARDINER, P. AND SIMMONS, J. **Conflict in small- and medium-sized projects:** case of partnering to the rescue. Journal of Management in Engineering, v. 14, n. 1, p. 35 - 40, 1998.

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.

GIBSON, G.; WESTON, D. **Partnering project performance in U.S. Army Corps of Engineers.** Journal of Management in Engineering, v. 9, Edição especial: Total Quality Management in Civil Engineering, p. 410 - 425, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRANELLO, D.H.; WHEATON, J. E. **Online data collection: strategies for research.** Journal of Counseling & Development, v. 82, n. 4, p. 387 - 393, 2004.

GRANSBERG, D. et al. **Quantitative analysis of partnered project performance.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 125, n. 3, p. 161 - 166, 1999.

GRBAC, B.; MARTIN, J. H. **Using supply chain management to leverage a firm's market orientation**. Industrial Marketing Management, v. 32, n. 1, p. 25 – 38, 2003.

GROVES, R. M.; PEYTCHEVA, E. **The impact of nonresponse rates on nonresponse bias - a meta-analysis**. Public Opinion Quarterly, v. 72, n. 2, p. 167 – 189, 2008.

GULATI, R. **Alliances and networks**. Strategic Management Journal, v. 19, n. 4, p. 293 - 317, 1998.

HAIR JR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

HANDFIELD, R. et al. **The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement**. Journal of Operations Management, v. 25, n. 2, p. 528 – 545, 2007.

HARBACK, H. et al. **Partnering paradigm**. Journal of Management in Engineering, v. 10, n. 1, p. 23 - 27, 1994.

HARTMAN, F.; ZAGHLOUL, R. **Construction contracts: the cost of mistrust**. International Journal of Project Management, v. 21, n. 6, p. 419 - 424, 2003.

HENDRICKS, K. B.; SINGHAL, V. R. **Firm characteristics, total quality management, and financial performance**. Journal of Operations Management, v. 19, n. 3, p. 269 -285, 2001.

HENKE JR, J. W.; ZHANG, C. **Increasing supplier-driven innovation**. MIT Sloan Management Review, v. 51, n. 2, p. 41 - 46, 2010.

HO, W. et al. **Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection - a literature review**. European Journal of Operational Research, v. 202, n. 1, p. 16 - 24, 2010.

HORA, H. R. M. et al. **Confiabilidade em questionários para qualidade - um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach**. Produto & Produção, v. 11, n. 2, p. 85 - 103, 2010

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.

ISATTO, E. L. **As relações entre empresas construtoras de edificações e seus fornecedores de materiais**. 1996, 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1996.

ISHIKAWA, K. **Controle de Qualidade Total - à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JANDA, S.; SESHADRI, S. **The influence of purchasing strategies on performance**. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 16, n. 4, p. 294 - 308, 2001.

JOHNSTON, D. A. et al. **Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships**. Journal of Operations Management, v. 22, n. 1, p. 23 - 38, 2004.

JURAN, J. M. **Controle da Qualidade – conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: McGraw – Hill, 1991, 9 v. em 1.

KAPLOWITZ, M. D. et al. **A comparison of web and mail survey response rates**. Public Opinion Quarterly, v. 68, n. 1, p. 94 – 101, 2004.

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

KEKRE, S. et al. **Operating decisions, supplier availability and quality: an empirical study**. Journal of Operations Management, v. 12, n. 3/4, p. 387 - 396, 1995.

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.

KRAUSE, D. R. **The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers**. Journal of Operations Management, v. 17, n. 2, p. 205 – 224, 1999.

- KRIPPAEHNE, R. et al. **Vertical business integration strategies for construction**. Journal of Management in Engineering, v. 8, n. 2, p. 153 - 166, 1992.
- KUMAR, N. **The power of power in supplier-retailer relationships**. Industrial Marketing Management, v. 34, n. 8, p. 863 – 866, 2005.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- 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.
- LAZAR, F. **Partnering - new benefits from peering inside the black box**. Journal of Management in Engineering, v. 13, n. 6, p. 75 - 83, 1997
- LAZAR, F. **Project partnering**: improving the likelihood of win/win outcomes. Journal of Management in Engineering, v. 16, n. 2, p. 71 - 83, 2000.
- LEE, J. et al. **The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France**. Journal of Services Marketing, v. 15, n. 1, p. 35 - 48, 2001.
- LEUTHESSER, L. **Supplier relational behavior - an empirical assessment**. Industrial Marketing Management, v. 26, n. 3, p. 245 - 254, 1997.
- LI, W. et al. **The impact of supplier development on buyer competitive advantage - a path analytic model**. International Journal of Production Economics, v. 135, n. 1, p. 353 - 366, 2012.
- LOVE, P. E. D. et al. **Co-operative benchmarking**: a tool for partnering excellence in construction. International Journal of Project Management, v. 19, n. 3, p. 171 - 179, 2001.
- LOVE, P. E. D. et al. **Partnering research in construction**. Engineering Construction & Architectural Management, v. 7, n. 1, p. 76 - 92, 2000.

LOVE, P. E. D. et al. **Risk/reward compensation model for civil engineering infrastructure alliance projects**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 137, n. 2, p. 127 - 136, 2011.

LOVE, P. E. D. et al. **The learning organisation: toward a paradigm for mutually beneficial strategic construction alliances**. International Journal of Project Management, v. 18, n. 6, p. 415 - 421, 2000.

LOVE, P. E. D. et al. **Establishment of critical success factors for construction partnering**. Journal of Management in Engineering, v. 16, n. 2, p. 84 - 92, 2000.

LU, S.; YAN, H. **A model for evaluating the applicability of partnering in construction**. International Journal of Project Management, v. 25, n. 2, p. 164 -170, 2007.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MATTHEWS, J. **A project partnering approach to the main contractor - sub contractor relationship**. 1996, 200f. PhD Thesis (Doctoral in Civil Engineering) - Loughborough University, Leicestershire, 1996.

McCUTCHEON, D.; STUART, F. **Issues in the choice of supplier alliance partners**. Journal of Operations Management, v. 18, n. 3, p. 279 - 301, 2000.

McMILLAN, J. **Managing suppliers: incentive systems in Japanese and United States industry**. California Management Review, v. 32, n. 4, p. 38 - 55, 1990.

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

MONCZKA, R. M.; TRENT, R. J. **Achieving world-class supplier quality**. Total Quality Management, v. 10, n. 6, p. 927 - 938, 1999.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. **Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication Behavior, and conflict resolution techniques.** Strategic Management Journal, v.15, p. 135 - 152, 1994.

MORRISSEY, B.; PITTAWAY, L. **A study of procurement behaviour in small firms.** Journal of Small Business and Enterprise Development, v. 11, n. 2, p. 254 - 262, 2004

MUDAMBI, R.; SCHRIINDER, C. P. **Progress towards buyer-supplier partnerships: evidence from small and medium-sized manufacturing firms.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 2, n. 2/3, p. 119 -127, 1996.

NAOUM, S. **An overview into the concept of partnering.** International Journal of Project Management, v. 21, n. 1, p. 71 - 76, 2003.

NG, S. T. et al. **Problematic issues associated with project partnering** – the contractor perspective. International Journal of Project Management, v. 20, n.6, p. 437 - 449, 2002.

NGOWI, A. B. **The role of trustworthiness in the formation and governance of construction alliances.** Building and Environment, v. 42, n. 4, p. 1828 - 1835, 2007.

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.

OSTROM, L. L.; WIETERS, C. D. **Maintaining effective suppliers: a small business approach.** Journal of Small Business Management, v. 15, n. 4, p. 44 -49, 1977.

PARSONS, A. L. **What determines buyer-seller relationship quality? An investigation from the buyer's perspective.** Journal of Supply Chain Management, v. 38, n. 1, p. 4 - 12, 2002.

PEREIRA, E. S. S. **Fatores associados ao atraso na entrega de edifícios residenciais.** 2012, 204 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Programa de Pós Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

PETERSON, R. A. **A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha**. Journal of Consumer Research, v. 21, n. 2, p. 381 - 391, 1994.

PIDDUCK, A. B. **Issues in supplier partner selection**. Journal of Enterprise Information Management, v. 19, n. 3, p. 262 - 276, 2006.

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.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 27ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

POWERS, T. L.; REAGAN, W. R. **Factors influencing successful buyer–seller relationships**. Journal of Business Research, v. 60, n. 12, p. 1234 - 1242, 2007.

PULLMAN, M. E.; VERMA, R. **An analysis of the supplier selection process**. Omega, v. 26, n. 6, p. 739 – 750, p. 739 – 750, 1998.

RAMSAY, J.; WAGNER, B. A. **Organisational supplying behaviour: understanding supplier needs, wants and preferences**. Journal of Purchasing and Supply Management, v. 15, n. 2, p. 127 - 138, 2009.

RIBAS JR, R. C. et al. **Adaptação brasileira da escala de desejabilidade social de marlowe-crowne**. Avaliação Psicológica, v. 3, n. 2, p. 83 – 92, 2004.

RUBEN, R. et al. **Vegetables procurement by Asian supermarkets: a transaction cost approach**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 12, n. 1, p. 60 - 68, 2007

SAAD, M. et al. **A review of the progress towards the adoption of supply chain management (SCM) relationships in construction.** European Journal of Purchasing & Supply Management, v. 8, n. 3, p. 173 - 183, 2002.

SAMBASIVAN, M.; SOON, Y.W. **Causes and effects of delays in Malaysian construction industry.** International Journal of Project Management, v. 25, n. 5, p. 517 - 526, 2007.

SCHAUFELBERGER, J. Strategies for successful partnering relationships. In: CONSTRUCTION CONGRESS, 6., 2000, Orlando. **Anais eletrônicos...** ASCE (American Society of Civil Engineers). p. 463 - 470. Disponível em: <[http://ascelibraryorg.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1061/40475\(278\)50](http://ascelibraryorg.ez46.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1061/40475(278)50)>. Acesso em: 31 set. 2013

SELNES, F. **Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships.** European Journal of Marketing, v. 32, n. 3/4, p. 305 - 322, 1998.

SHARMA, A.; SHETH, J. N. **Supplier relationships - emerging issues and challenges.** Industrial Marketing Management, v. 26, n. 2, p. 91 - 100, 1997.

SHEEHAN, K. B. **E-mail survey response rates - a review.** Journal of Computer - Mediated Communication, v. 6, n. 2, 2001.

SHIN, H. et al. **Supply management orientation and supplier/buyer performance.** Journal of Operations Management, v. 18, n. 3, p. 317 - 333, 2000.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ- Sinduscon BC. **Lista de associados.** Balneário Camboriú, 2014. Disponível em:< <http://sindusconbc.com.br/associados/>>. Acesso em: 25/04/2014.

_____ - Sinduscon Blumenau. **Lista de associados.** Blumenau, 2014. Disponível em:< <http://www.sindusconbnu.org.br/>>. Acesso em: 25/04/2014.

_____ - Sinduscon Florianópolis. **Lista de associados.** Florianópolis, 2014. Disponível em:< <http://sinduscon-fpolis.org.br/?dep=73&nomeDep=associados>>. Acesso em: 25/04/2014.

_____ - Sinduscon Itajaí. **Lista de associados**. Itajaí, 2014. Disponível em: <<http://www.sindusconitajai.com.br/index.php/servicos/empresas>>. Acesso em: 25/04/2014.

_____ - Sinduscon Itapema. **Lista de associados**. Itapema, 2014. Disponível em: <<http://www.sindusconitapema.com.br/associados/>>. Acesso em: 25/04/2014.

_____ - Sinduscon Joinville. **Lista de associados**. Joinville, 2014. Disponível em: <<http://www.sinduscon-joinville.org.br/associados.html>>. Acesso em: 25/04/2014.

SLATER, T. **Partnering**: agreeing to agree. *Journal of Management in Engineering*, v. 14, n. 6, p. 48 - 50, 1998.

SOHAL, A.; WONG, A. **An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality**. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 30, n. 1, p. 34 - 50, 2002.

SOLANO, R. S. **Curva ABC de fornecedores**: uma contribuição ao planejamento, controle e gerenciamento de empreendimentos e obras. 2003, 167 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SPEKMAN, R. E. **Strategic supplier selection - understanding long-term buyer relationships**. *Business Horizons*, v. 31, n. 4, p. 75 - 81, 1988.

SPEKMAN, R. E. et al. **An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships**. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 3, n. 2, p. 53 - 67, 1998.

TAN, C. L.; TRACEY, M. **Empirical analysis of supplier selection and involvement, customer satisfaction, and firm performance**. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 6, n. 4, p.174 - 188, 2001.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

- TRUMBO, C. W., YUN, G. W. **Comparative response to a survey executed by post, e-mail, & web form.** Journal of Computer-Mediated Communication, v. 6, n. 1, 2000.
- TUTEN, T. L.; URBAN, D. J. **An expanded model of business-to-business partnership formation and success.** Industrial Marketing Management, v. 30, n. 2, p. 149 - 164, 2001.
- VACHON, S. et al. **Aligning competitive priorities in the supply chain: the role of interactions with suppliers.** International Journal of Operations & Production Management, v. 29, n. 4, p. 322 - 340, 2009.
- VIEIRA, S. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.
- VIJVER, M. V. et al. **A tale of two partnerships: socialization in the development of buyer-supplier relationships.** Journal of Supply Chain Management, v. 47, n. 4, p. 23 - 41, 2001.
- WALKER, D. H. T. et al. **Project alliancing vs project partnering: a case study of the Australian National Museum Project.** Supply Chain Management: An International Journal, v. 7, n. 2, p. 83 - 91, 2002.
- WARD, P. T. et al. **Competitive priorities in operations management.** Decision Sciences, v. 29, n. 4, p. 1035 - 1046, 1998.
- 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.
- WONG, A. **Sustaining company performance through partnering with suppliers.** International Journal of Quality & Reliability Management, v. 19, n. 5, p. 567 - 580, 2002.
- XU, X. **Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: a literature review.** European Journal of Operational Research, v. 202, n. 1, p. 16 - 24, 2010.

YANG, J. et al. **Relational stability and alliance performance in supply chain.** Omega, v. 36, n. 4, p. 600 - 608, 2008.

YANG, J. et al. **The antecedents of dyadic quality performance and its effect on buyer–supplier relationship improvement.** International Journal of Production Economics, v.120, n. 1, p. 243 - 251, 2009.

YEUNG, J, F. et al. **The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept.** International Journal of Project Management, v. 25, n. 3, p. 219 - 231, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YOUNG, D. et al. **Partnering mechanism in construction: an empirical study on the chinese construction industry.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 132, n. 3, p. 217 - 229, 2006.

ZOU. P. X. W. et al. **Understanding the key risks in construction projects in China.** International Journal of Project Management, v. 25, n. 6, p. 601 - 614, 2007.

APÊNDICE A – Questionário enviado as construtoras

Relacionamento entre construtoras e fornecedores de materiais

Página 1

1) Em qual cidade está localizada sua empresa? *

- Balneário Camboriú
 Biguaçu
 Blumenau
 Florianópolis
 Itajaí
 Itapema
 Joinville
 Palhoça
 São José
- Outra cidade informe aqui

2) Qual o segmento da empresa? *

- Construtora
 Empreiteira
 Concreteira
- Outros segmentos informe aqui

3) Qual o tempo de atuação da empresa na construção civil? *

- 1 a 2 anos
 2 a 4 anos
 4 a 6 anos
 6 a 8 anos
 8 a 10 anos
 10 a 15 anos
 15 a 20 anos
 Acima de 20 anos

4) Qual a classe dos apartamentos construídos pela empresa? (marque mais de uma opção se desejar) - obs: pergunta apenas para construtoras

- Baixa (aptos até R\$ 200.000)
- Média (aptos de R\$ 200.001 a R\$ 400.000)
- Média-alta (aptos de R\$ 400.001 a R\$ 800.000)
- Alta (aptos acima de R\$800.000)

5) Qual o porte de sua empresa com relação à receita bruta anual: *

- Microempresa (Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões)
- Pequena empresa (Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)
- Média empresa (Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões)
- Média-grande empresa (Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)
- Grande empresa (Maior que R\$ 300 milhões)

6) Qual o tipo de relacionamento que a empresa costuma adotar com os fornecedores? *

- Relacionamento competitivo: O objetivo do comprador é principalmente o preço. O comprador conta com um grande número de fornecedores, e através dessa competitividade obtém reduções de preços.
- Relacionamento colaborativo: No relacionamento colaborativo, a essência está nas empresas e fornecedores adotarem um elevado grau de cooperação para manter uma relação comercial ao longo do tempo, motivados pelo compromisso mútuo de agregarem valor à relação.

7) Quais materiais geralmente são problemas de fornecimento por redução de oferta ou falta no mercado (marque mais de uma opção se desejar)? *

- Aço
 Bloco estrutural
 Esquadrias
 Materiais elétricos
 Mármore e granitos
 Vidro
- Bloco cerâmico
 Concreto
 Gesso
 Materiais hidráulicos
 Revestimento cerâmicos
- Outros materiais informe aqui

8) Qual a frequência da empresa em sofrer problemas de abastecimento de materiais, seja por redução de oferta ou por faltar no mercado? *

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Muito frequentemente

9) Qual o tempo de relacionamento da empresa com o fornecedor mais antigo? *

1 a 2 anos
 2 a 4 anos
 4 a 6 anos
 6 a 8 anos
 8 a 10 anos
 10 a 15 anos
 15 a 20 anos
 Acima de 20 anos

10) Qual o tipo de material que o fornecedor mais antigo trabalha? *

Aço
 Bloco Cerâmico
 Concreto
 Esquadrias
 Materiais Elétricos
 Materiais Hidráulicos
 Revestimentos Cerâmicos
 Vidro

Outros informe aqui

11) Para cada um dos critérios abaixo, marque o grau de importância no relacionamento entre construtoras e fornecedores: *

	sem importância	pouco importante	importante	multo importante	extremamente importante
Compromisso	<input type="radio"/>				
Objetivos comuns	<input type="radio"/>				
Confiança	<input type="radio"/>				
Comunicação	<input type="radio"/>				
Melhoria contínua	<input type="radio"/>				
Compromisso a longo prazo	<input type="radio"/>				
Resolução de problema	<input type="radio"/>				
Filosofia win - win (fornecedores e empresas se beneficiam do relacionamento)	<input type="radio"/>				

12) Para cada critério abaixo, marque o grau de importância na hora de selecionar seus fornecedores *

	sem importância	pouco importante	importante	multo importante	extremamente importante
Qualidade	<input type="radio"/>				
Preço	<input type="radio"/>				
Entrega (pontualidade e conformidade)	<input type="radio"/>				
Capacidade tecnológica, produção e instalações	<input type="radio"/>				
Serviço ao cliente	<input type="radio"/>				
Flexibilidade (capacidade dos fornecedores em adaptar-se às mudanças na ordem do pedido)	<input type="radio"/>				
Posição financeira	<input type="radio"/>				
Localização geográfica	<input type="radio"/>				
Capacidade de relacionamento/ cooperação	<input type="radio"/>				
Práticas e sistemas de gestão da qualidade	<input type="radio"/>				
Credibilidade/ Reputação	<input type="radio"/>				
Diversidade de itens	<input type="radio"/>				

13) Para cada um dos motivos abaixo, marque o grau de importância para mudar de fornecedores *

	sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante
Preço (aumento do preço dos materiais)	<input type="radio"/>				
Problemas de conveniência (Localização, horário de funcionamento, demora no atendimento)	<input type="radio"/>				
Falha no serviço (Materiais com defeito e problemas de entrega)	<input type="radio"/>				
Falha de atendimento (Funcionários indiferentes, sem educação, sem conhecimento)	<input type="radio"/>				
Falha nas respostas das reclamações (Relutância para resolver problemas, ausência de respostas)	<input type="radio"/>				
Ação dos concorrentes (Encontrar um melhor serviço)	<input type="radio"/>				
Problemas éticos (Promessas não cumpridas, comportamento desonesto)	<input type="radio"/>				

14) Em relação aos fornecedores MAIS ANTIGOS, indique se o desempenho desses fornecedores melhorou com o passar do tempo do relacionamento para as seguintes medidas:

CUSTO *

	sem redução	pouca redução	razoável redução	boa redução	grande redução
Redução de preço dos materiais ao longo do tempo do relacionamento	<input type="radio"/>				

QUALIDADE *

	sem melhoria	pouca melhoria	razoável melhoria	boa melhoria	grande melhoria
Confiabilidade do produto (Reflete a probabilidade de mal funcionamento do produto, como possibilidade de defeitos)	<input type="radio"/>				
Durabilidade do produto (Tempo pelo qual um produto mantém suas características e perfeito funcionamento em condições normais de uso)	<input type="radio"/>				
Conformidade com as especificações (Reflete o grau em que as características de um produto ou serviço estão de acordo com padrões pré-estabelecidos com suas especificações)	<input type="radio"/>				
Atendimento (Capacidade do fornecedor de sanar eventuais problemas do produto)	<input type="radio"/>				

FLEXIBILIDADE *

	multo pior	pior	razoavelmente pior	sem diferença	razoavelmente melhor	melhor	multo melhor
Flexibilidade de volume: A capacidade dos fornecedores mais antigos para alterar o volume do pedido solicitado em comparação aos novos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Flexibilidade de entrega: a capacidade dos fornecedores mais antigos de alterar datas de entrega para empresa em comparação aos novos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

INOVAÇÃO *

	multo pior	pior	razoavelmente pior	sem diferença	razoavelmente melhor	melhor	multo melhor
O nível da capacidade tecnológica que os fornecedores mais antigos possuem e estão dispostos a usarem em sua empresa em comparação aos novos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				
Capacidade dos fornecedores mais antigos de lançar novos produtos ou fazer alterações em produtos existentes para a empresa em comparação aos novos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>				

» [Redirection to final page of Online Pesquisa](#) (alterar)

APÊNDICE B – Protocolo do estudo de caso

Porte da empresa?

- Microempresa (Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões)
- Pequena empresa (Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões)
- Média empresa (Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões)
- Média-grande empresa (Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões)
- Grande empresa (Maior que R\$ 300 milhões)

Empresa constrói para que classe?

- Baixa (apto até R\$ 200.000)
- Média (Aptos de R\$ 200.001 a R\$ 400.000)
- Média-alta (apto de R\$ 400.001 a R\$ 800.000)
- Alta (apto acima de R\$800.000)

Quanto tempo atua na construção civil?

Como funciona o processo de compra na empresa?

- Os contratos com os fornecedores são formais ou informais? (todos os fornecedores)
- A empresa dá alguns conselhos de como agir na compra de materiais, devido a sua estratégia/filosofia empresarial? (Ou se é uma pessoa nova como funciona o treinamento em relação a selecionar fornecedores).
- A empresa já teve algum fornecedor evitando fornecer material? (usando preços muito acima do mercado, evidenciando dessa forma não estar disposta a trabalhar com a empresa). Qual era o fornecedor? Qual o porte?
- Qual o pior fornecedor para se negociar? Qual o porte?
- A empresa avalia o desempenho dos fornecedores (ex. qualidade, entrega)? Como funciona o processo?

Como as construtoras selecionam novos fornecedores?

- Qual seria o motivo do preço não ser o principal requisito para selecionar fornecedores?

- Qual seria o motivo do preço não ser o principal requisito para mudar de fornecedores?

Qual material representa os maiores custos para a empresa?

- Qual o nome da empresa fornece esse material? Qual o porte? (porque a empresa não trabalha com grandes fornecedores) Se já trabalhou com grandes fornecedores porque não trabalha mais?

- Qual o tempo de relacionamento com esse fornecedor?

- Esse material a empresa trabalha com uma única ou múltiplas fontes de fornecimento?

- Há outros fornecedores disponíveis? E porque a empresa continua com o mesmo?

- A empresa verifica que o fornecedor tem vontade de continuar no relacionamento? A empresa demonstra aos fornecedores interesse em continuar trabalhando em obras futuras?

Quem são os fornecedores de concreto, aço, esquadria, bloco cerâmico e revestimentos interno?

- Quanto tempo à empresa trabalha com esses fornecedores?

- O que faz as empresas continuarem com os mesmos fornecedores obras após obras? Ou porque mudou?

- Porque a empresa não trabalha com grandes fornecedores? Se já trabalhou porque não trabalha mais?

- Empresa geralmente enfrenta dificuldades em ser atendida por grandes fornecedores?

- Há algum fornecedor que faz visitas ao canteiro de obras?

- Quantas obras em andamento no momento? Qual a classe dos apartamentos construídos? Os fornecedores são os mesmos em todas as obras?

Qualidade

Houve alguma situação que a empresa teve que solicitar a melhoria do produto? Qual o problema apresentado? Foi resolvido facilmente ou houve dificuldade?

Entrega

- Existe alguma programação a ser feita aos fornecedores previamente para entrega dos materiais?

- As pontualidades das entregas são sempre atendidas?

- Houve alguma situação de solicitar melhoria nas pontualidades das entregas e prazos?

Flexibilidade

- A empresa tem dificuldade de alterar o volume de um pedido já solicitado?
- Houve uma maior facilidade ao longo dos anos de relacionamento?
- Pedidos urgentes são atendidos?
- A empresa tem dificuldade de alterar as datas das entregas (antecipar ou atrasar)?
- Houve uma maior facilidade ao longo dos anos de relacionamento?

Inovação

- Houve uma situação em que algum fornecedor apresentou para a empresa novos produtos, ou modificações de um produto existente?
- Qual era a empresa? Porte?
- Qual era o tempo de relacionamento com esse fornecedor?

Desempenho entre novos e antigos fornecedores

- As negociações são mais flexíveis? (preço, parcelamento, descontos de volumes).
- Há diferença na flexibilidade no parcelamento do pagamento?
- A empresa verifica que a qualidade melhora ao longo do relacionamento?
- Entrega dos materiais acontecem mais pontualmente ao longo do relacionamento?
- A flexibilidade dos fornecedores para mudar volumes de pedidos, data de entregas e pedidos urgentes ao longo do relacionamento?
- Inovação dos produtos (apresentar novos produtos ou fazer modificações produtos existentes) entre os fornecedores novos e antigos?