

CARACTERIZAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL ENTRE CONSTRUTORAS E FORNECEDORES DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Jefferson Augusto Krainer (UNESPAR) jefferson.krainer@unespar.com.br
Christiane Wagner Mainardes Krainer (UTFPR) chriswmk70@gmail.com
Cezar Augusto Romano (UTFPR) romano.utfpr@gmail.com

Resumo

A construção civil opera em uma cadeia de suprimentos com diversos fornecedores, logo um melhor relacionamento interorganizacional torna-se fundamental para a formação de parcerias duradouras evitando a interrupção de abastecimento de materiais, propiciando ganhos de produtividade, diminuindo a informalidade, reduzindo custos e desperdícios. O presente artigo tem como caracterizar o relacionamento interorganizacional entre construtoras e fornecedores de materiais de construção. Foi realizada uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa em 100 empresas do setor da construção civil (50 construtoras e 50 fornecedores), sendo os resultados analisados por meio de estatística descritiva. O estudo evidencia que os elementos chave (confiança e cooperação, relacionamento de longo prazo e compartilhamento de informações) não estão presentes de forma efetiva e intensa. O relacionamento construtora/fornecedores, normalmente estabelecido por meio de contratos de longo prazo, encontra-se em estágio competitivo, de nível comercial e de fornecimento comum. Não há formação de parcerias, mas, tão somente, um bom relacionamento comercial.

Palavras-Chaves: construção civil, cadeia de suprimentos, relacionamento interorganizacional, fornecedores, construtoras

1. Introdução

A indústria da Construção Civil (CC) caracteriza-se por apresentar uma cadeia produtiva complexa, heterogênea, formada por um conjunto de atividades com graus diferentes de dificuldades, interligados por diversos produtos e processos tecnológicos variados (MELLO; AMORIM, 2009).

A cadeia de suprimentos da CC é caracterizada pela fragmentação, instabilidade, projetos únicos, e por ser composta por um sistema de múltiplas empresas ligadas comercialmente com o fim de realizar um empreendimento (ISATTO, 2005). O fato da indústria da CC ser fragmentada gera problemas de eficiência, como a falta de coordenação e integração entre as

variadas faces funcionais da cadeia de suprimentos, em função da separação entre o projeto e a construção do empreendimento (XUE et al., 2005). Logo, o modo como são assumidos os processos de aquisição e de integração de fornecedores é fundamental para obtenção de resultados positivos, aumento da produtividade e para a redução de custos unitários (VRIJHOEF; KOSKELA, 2000; CHRISTOPHER, 2012).

Vale ressaltar que a indústria da CC opera em uma cadeia produtiva com muitos fornecedores, de forma que as relações interorganizacionais são uma realidade e impactam no desempenho das empresas da cadeia (ISATTO, 2005). O funcionamento em conjunto dos agentes envolvidos na cadeia de suprimentos garante a plena e correta execução das atividades dentro do canteiro de obras. Segundo Bandeira et al. (2009), a realização de parcerias duradouras evita a interrupção de abastecimento de materiais, diminui o risco de atrasos e multas contratuais, além de tornar a empresa confiável e de qualidade. Santos (2006) elenca três elementos chaves para a formação de parcerias: confiança e cooperação, relacionamento de longo prazo e compartilhamento de informações.

Para Isatto (2005), a cooperação entre empresas possibilita a realização de ações conjuntas e a transação de recursos para alcançar objetivos organizacionais. A cooperação é fundamental nos processos de inovação, obtenção de tecnologia e de abertura para mercados diferenciados, pois permite o acesso a complementação da produção, a recursos, o que pode reduzir riscos e/ou criar vantagem competitiva (GUERRINI; VERGNA, 2011).

Dessa forma, pesquisas focadas no relacionamento interorganizacional entre construtoras e os fornecedores de insumos, como a presente, justificam-se pela necessidade da melhoria na coordenação e fluxo de matérias primas no processo produtivo da construção civil, propiciando ganhos de produtividade, mudança de paradigmas, propagação de tecnologia, diminuição da informalidade, redução de custos e desperdícios. Nesse contexto, esta pesquisa tem por objetivo caracterizar o relacionamento interorganizacional entre construtoras e fornecedores de materiais de construção.

2. Revisão Bibliográfica

Para Isatto (2005), a cadeia de suprimentos de um empreendimento de construção se desenvolve da mesma forma que o empreendimento, com início e fim bem definidos, o que dificulta a reprodução do arranjo de empresas da cadeia no futuro, tornando-a única.

Vrijhoef e Koskela (2000) acrescentam que a cadeia de suprimentos da construção civil é:

- a) Convergente: os suprimentos convergem para o canteiro de obras;
- b) Temporária: as organizações que se formam para a realização de um empreendimento único não costumam perdurar para o empreendimento seguinte e podem assumir uma configuração diferente da anterior;
- c) *Make-to-order*: cada projeto cria um produto único e com pouca repetição.

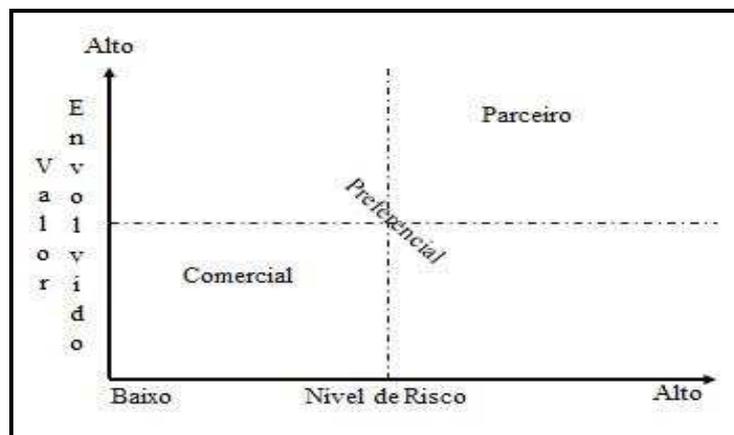
Segundo Christopher (2012), a gestão da cadeia de suprimentos, com foco nas relações, na confiança, no reconhecimento e na cooperação, é essencial para a busca por resultados positivos, aumento da produtividade, eficiência e redução de custos unitários. Afinal, o objetivo da gestão da cadeia de suprimentos é a eficiência em termos de produção e de custos para todo o sistema desde a produção das matérias primas até a distribuição dos produtos acabados (SIMCHI-LEVI et al., 2010). Além disso, a indústria da CC opera em uma cadeia produtiva com muitos fornecedores, serviços de comercialização e manutenção, logo as relações interorganizacionais são uma realidade no setor e com grande impacto no desempenho das empresas da cadeia (BANDEIRA et al., 2009).

Considerando que uma empresa, em geral, participa de mais de um tipo de operação, Fusco e Sacomano (2009), a partir da adaptação do modelo de Sharpe (1970), classificam os fornecedores de uma determinada organização em três níveis:

- Parceiro: valor envolvido alto, com risco alto;
- Preferencial: valor envolvido e risco médio;
- Comercial: valor envolvido e risco baixo.

Os tipos de relacionamentos clientes x fornecedores sugeridos por Fusco e Sacomano (2009), com base no valor envolvido e no nível de risco, estão representados na Figura 1.

Figura 1 – Relacionamento clientes x fornecedores



Fonte: Fusco e Sacomano (2009)

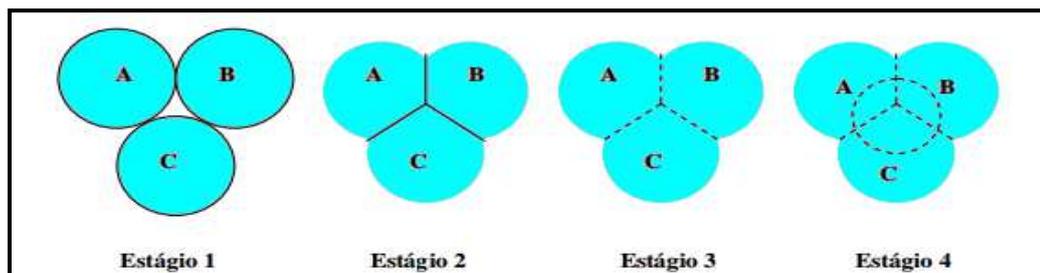
Santos (2006) reforça a importância da busca de parcerias entre os elementos da cadeia e que essa ação deveria ser constante dentro das empresas. A autora explica que a principal razão para isso é que a criação de parcerias tem como consequência um representativo impacto positivo na competitividade para ambos os agentes envolvidos.

Merli (1994) aborda três níveis de relacionamento operacional em razão do grau de desenvolvimento do que ele denomina *comakership* ou relacionamento de parceria, na qual as ações são tomadas em conjunto:

- Classe III (fornecedor comum): negociações estabelecidas com base em especificações de qualidade mínima; estoques de segurança; preços; lotes individuais a curto prazo; e inspeções sistemáticas dos suprimentos;
- Classe II (fornecedor “integrado” ou *comakership* “operacional”): qualidade garantida e autocertificada com base em critérios preestabelecidos; melhora sistemática da qualidade e dos preços dos produtos fornecidos; reabastecimento automático e sem estoque intermediário; ajuste dos preços baseado em critérios concordados; fornecimentos frequentes em pequenos lotes para pedidos “em aberto”; relacionamento de longo prazo e com revisões periódicas; responsabilidades globais pelos produtos fornecidos; ausência de inspeção de recebimento; e consultoria e treinamento dos fornecedores;
- Classe I (fornecedor *comaker* ou parceiro): *comakership* global com características de parceria; atividades operacionais da classe II; cooperação no projeto de novos produtos/tecnologias; investimentos comuns em planejamento e desenvolvimento e em realizações tecnológicas; e intercâmbio contínuo de informação sobre os processos e produtos.

Segundo Li et al. (2001) há quatro estágios de parceria, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Estágios de Parceria



Fonte: Li et al. (2001)

- Estágio 1 (competitivo): as três empresas parceiras (A, B, e C) estão em contato entre si em um único ponto. Elas não estão em busca de comprometimento e há um alto grau de confrontação, o que poderá resultar em disputas e conflitos. A parceria existe apenas para atender a exigências de contrato. É o caso mais comum em parcerias na construção civil;
- Estágio 2 (orientado para a cooperação): há uma maior comunicação e interação entre as partes devido à mudança de formato das organizações para se adaptarem ao empreendimento. Ainda assim, as fronteiras continuam impermeáveis e inflexíveis;
- Estágio 3 (integrado): intensificam-se ainda mais as comunicações e interações, havendo troca de conhecimentos e de recursos entre os parceiros;
- Estágio 4 (cooperação estratégica): forma-se uma aliança estratégica que promove uma comunicação efetiva, troca de conhecimentos, acesso a tecnologia e a recursos. Cria-se uma parceria baseada na confiança e no comprometimento.

Santos (2006) aponta três elementos chaves para a formação de parcerias: confiança e cooperação, relacionamento de longo prazo e compartilhamento de informações. Quando presentes estes elementos, reforça a autora, a probabilidade de um resultado positivo, como a ampliação do nível de valor agregado e a redução do desperdício, é maior.

A confiança se baseia na crença de que as partes têm o acordo de não agir em oposição aos interesses em comum (NEVES; GUERRINI, 2010).

A cooperação é essencial nos processos de inovação, aquisição de tecnologia e de abertura para mercados diferenciados, pois possibilita o acesso à complementação da produção, a recursos e a produtos, o que permite a redução de riscos e/ou em vantagens competitivas (GUERRINI; VERGNA, 2011). Neves e Guerrini (2010) afirmam ser necessário estrutura de informação, com métodos de criação, administração e comunicação, para que haja cooperação entre empresas.

O elemento relacionamento de longo prazo também garante maior confiança; é normalmente estabelecido por meio de contratos. Os contratos, além de consolidarem a confiança, permitem uma visão estratégica compartilhada e uma maior colaboração entre as empresas, pois um bom comprador trabalhará junto com o seu fornecedor, e vice-versa, para que ambos permaneçam fortes financeiramente (PURDY; SAFAYENI, 2000). Santos (2006) aduz que as relações de longo prazo permitem a elaboração de uma visão estratégica compartilhada e são

estabelecidas por acerto de contratos de longo prazo, com renovação automática conforme o atingimento de resultados esperados.

O terceiro elemento chave para a formação de parcerias é o compartilhamento de informações, que pode se dar desde as especificações de produtos e projetos, planejamento e programações de compras, até o acesso total a uma base de dados dos clientes e/ou dos fornecedores. Tal elemento impulsiona a integração interorganizacional, na medida em que pode viabilizar a transferência de *know-how* e a realização conjunta de treinamentos e reuniões entre compradores e fornecedores (PURDY; SAFAYENI, 2000).

3. Metodologia

Para o alcance do objetivo deste trabalho levou-se em consideração as percepções de dois agentes da cadeia de suprimento da construção civil: os fornecedores e as construtoras. Realizou-se uma pesquisa aplicada, descritiva e quantitativa. Os dados foram coletados em 50 construtoras e 50 empresas fornecedoras do setor da construção civil brasileira.

Optou-se por uma amostragem não probabilística, por conveniência, selecionando-se membros (construtoras) acessíveis da população (empresas que retornaram ao apelo da pesquisa). O mesmo se deu (amostragem não probabilística) com relação à coleta de dados junto aos fornecedores, logo, a presente pesquisa não pode ser considerada como representativa da população, as extrapolações e generalizações não são possíveis.

Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um questionário subdividido em duas partes:

- a) Perfil da organização e do entrevistado (9 questões fechadas de múltipla escolha);
- b) Identificação dos elementos que constituem o relacionamento construtora-fornecedor (20 questões fechadas de múltipla escolha).

O questionário foi desenvolvido com base no referencial teórico pesquisado, tendo como fonte diretiva os trabalhos de Santos (2006) e de Bandeira et al. (2009).

Para transformar as variáveis qualitativas em quantitativas utilizou-se da escala de diferencial semântica que compreende um par de adjetivos ou frases antônimas. Os entrevistados distribuíram as respostas em uma escala de 1 a 7 pontos. Segundo Hair Jr et al. (2005), o número de categorias mais apropriado é de no máximo 7 níveis.

Os resultados foram analisados descritivamente, de forma comparativa, com vistas a identificar características relacionadas à gestão da cadeia de suprimentos das empresas construtoras e das fornecedoras.

Para facilitação da análise foram aplicadas medidas que resumem ainda mais os dados obtidos, apresentando valores que sejam representativos da série toda. Empregou-se dois tipos de medidas: as de posição central e as de dispersão. As medidas de posição utilizadas são: moda, mediana e média aritmética, e a medida de dispersão aplicada foi o desvio padrão. Um desvio padrão <1 significa que as respostas são coerentes e para um desvio >3 , há uma alta variabilidade nas respostas (HAIR JR. et al.,2005).

4. Análise de Resultados

Primeiramente, a amostra foi identificada (empresas pesquisadas e pessoas respondentes). Compuseram a amostra 50 empresas construtoras e 50 empresas fornecedoras do ramo da construção civil. O Quadro 1 resume as características das organizações pesquisadas, retratando as respectivas ocorrências de destaque (em percentual).

Quadro 1 – Perfil das empresas pesquisadas

Perfil da Empresa Construtora		Perfil da Indústria Fornecedoras	
Características	%	Características	%
Localidade	Curitiba – 64%	Localidade	Curitiba – 46%
	Pinhais – 6%		Londrina – 8%, Pinhais – 4%, Maringá – 2%
	São José dos Pinhais – 4%		Almirante Tamandaré, Colombo – 2%
	Campo Grande – 8%		Campo Largo, Campo Magro – 2%
	Bombinhas, Cascavel – 2%		Piraquara, São José dos Pinhais – 2%
	Campina Grande, Itapema, Londrina – 2%		Tijucas, Joinville – 6%, Caçador, Bombinhas – 2%
	Passos, Brasília – 2%		Tambaú, Criciúma – 2%
Rondonópolis, São Paulo – 2%	São Paulo – 4%, Porto Alegre, Taboão da Serra – 2%		
Fundação	Até 5 anos – 12%	Fundação	Até 5 anos – 12%
	Entre 5 e 10 anos – 16%		Entre 5 e 10 anos – 22%
	Entre 10 e 20 anos – 34%		Entre 10 e 20 anos – 28%
	Mais de 20 anos – 32%		Mais de 20 anos – 36%
	Não responderam – 6%		Não responderam – 2%
Tipo de administração	Familiares – 38%	Tipo de administração	Familiares – 28%
	Profissionais – 40%		Profissionais – 58%
	Mista – 20%		Mista – 14%
	Outro – 2%		Outro – 0%
Tipo de constituição	Sociedade Limitada – 76%	Tipo de constituição	Sociedade Limitada – 70%
	Capital Misto – 8%		Capital Misto – 0%
	SA Capital Aberto – 4%		SA Capital Aberto – 6%
	SA Capital Fechado – 4%		SA Capital Fechado – 24%
	Outro – 6%		Outro – 0%
Não responderam – 2%	Não responderam – 0%		
Número de funcionários	Até 19 funcionários – 52%	Número de funcionários	Até 19 funcionários – 12%
	Entre 20 e 99 funcionários – 22%		Entre 20 e 99 funcionários – 32%
	Entre 100 e 499 funcionários – 8%		Entre 100 e 499 funcionários – 20%
	Mais de 500 funcionários – 6%		Mais de 500 funcionários – 26%
Não responderam – 12%	Não responderam – 10%		
Certificação	Nenhuma – 54%	Certificação	Nenhuma – 58%
	PBPQ-H – 24%		PBPQ-H – 6%
	ISO 9001 – 28%		ISO 9001 – 28%
	ISO 14000 – 2%		ISO 14000 – 10%
	Outros – 2%		Outros – 10%
Não responderam – 4%	Não responderam – 0%		

Extraí-se dessa primeira aproximação que a maioria das organizações pesquisadas situam-se em Curitiba (64% das construtoras e 46% dos fornecedores); têm mais de 5 anos de fundação (82% e 86%); tratam-se de sociedades limitadas (76% e 70%). Nota-se, também, que as construtoras são administradas tanto por familiares (38%), quanto por profissionais (40%) e os fornecedores, por profissionais (58%); as construtoras (52%) têm até 19 funcionários e os fornecedores (32%) têm de 20 a 99 funcionários; as construtoras dispõem de PBQP-H (24%) ou não dispõem de nenhuma certificação (54%) e os fornecedores detêm ISO 9001 (28%) ou nenhuma certificação (58%).

Com relação aos respondentes, do que se infere do Quadro 2, a maioria pertence ao departamento de engenharia (50% - nas construtoras) ou de vendas (44% - nos fornecedores). Esclareça-se que os vendedores das empresas fornecedoras são trabalhadores especializados, em geral, engenheiros ou administradores de empresa.

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

Perfil do Respondente		Perfil do Respondente	
Cargo /Função	%	Cargo /Função	%
Direção	42%	Direção	20%
Coordenação	10%	Coordenação	8%
Gerência	28%	Gerência	32%
Engenharia	50%	Engenharia	4%
Técnico	2%	Vendedor	44%
Compras	18%	Analista	2%
Supervisores/ mestre	8%	Outro	0%

Na sequência, deu-se início à análise descritiva propriamente dita. O Quadro 3 apresenta os resultados obtidos (medidas de localização e de dispersão) em relação às perguntas aplicadas as construtoras (P1 a P20).

Quadro 3 – Resultados obtidos – construtoras

P	Pergunta	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1	Qual o grau de comprometimento do fornecedor na participação e contribuição no ciclo de desenvolvimento de seus próprios produtos?	4,76	5	5	1,41
2	Há relacionamento operacional com os seus fornecedores?	3,54	3	3,5	1,54
3	Qual o nível de confiança da empresa em relação a seus fornecedores?	5,72	6	6	0,83
4	Qual a expectativa de que os seus fornecedores cumpram com o que foi combinado?	5,88	6	6	0,96
5	A relação entre a empresa e os fornecedores é duradoura?	5,66	6	6	1,26
6	Há renovação automática de contrato de fornecimento quando se atinge o desempenho e objetivo esperado?	4,22	6	5	2,19
7	Há previsão de novos contratos com os seus atuais fornecedores?	5,50	6	6	1,15
8	Os seus fornecedores incentivam e investem no desenvolvimento de novas tecnologias?	4,70	5	5	1,45
9	Os fornecedores têm acesso a formação de custos dos seus produtos (empreendimentos)?	2,88	1	2,5	1,77
10	A empresa pressiona seus fornecedores para um aumento da qualidade?	5,30	6	6	1,54
11	Como a empresa se percebe no que diz respeito a poder de barganha sobre seus fornecedores?	4,80	6	5	1,23
12	O fornecedor oferece uma política de preço diferenciada para a empresa?	5,16	6	5	1,09
13	Seus fornecedores interferem nos programas de produção?	3,32	2	3	1,79
14	A empresa possui acordos de exclusividade de fornecimento nos seus empreendimentos?	2,84	1	2	2,06
15	A empresa possui fornecedores que representam igual ou mais de 50% dos custos de fornecimento da empresa?	3,54	1	4	2,22
16	A empresa exige de seus fornecedores certificação de qualidade de seus produtos e/ou processos?	4,74	5	5	1,59
17	Os fornecedores têm autonomia para a entrega de materiais sem pedidos?	1,48	1	1	1,07
18	O fornecedor participa de reuniões com o corpo técnico e o setor de suprimentos da empresa?	3,18	1	3	1,83
19	A empresa realiza processos seletivo para escolha de seus fornecedores?	4,04	5	4	1,69
20	A empresa realiza processo de avaliação de desempenho de seus fornecedores (insumos)?	4,46	6	5	1,74

Na visão das construtoras o relacionamento delas com os fornecedores tem as seguintes características de destaque: baseia-se na expectativa de que os fornecedores cumpram com o combinado (5,88); nível de confiança moderado (5,72); relação duradoura (5,66); previsão de aquisição de novos contratos (5,50); e política diferenciada de preço ofertada pelo fornecedor (5,16).

Entretanto, as construtoras relatam que: exercem pressão sobre os fornecedores para aumento de qualidade (5,30); celebram poucos acordos de exclusividade de fornecimento (2,84); e não costumam compartilhar a informação de custo de seus produtos/empreendimentos (2,88). Importante destacar que as construtoras oferecem aos fornecedores pouca autonomia para a entrega de materiais sem pedido para ressuprimento ou manutenção de estoque mínimo (1,48).

Outros pontos a destacar são: pouca participação do fornecedor em reuniões do setor de suprimentos com o corpo técnico da empresa (3,18); baixo nível de relacionamento operacional, tais como: consultorias, treinamentos, transferência de know-how, eventos de integração e troca de informações (3,54); processos de seleção e de avaliação de fornecedores pouco desenvolvidos (4,04 e 4,46, respectivamente).

Os resultados obtidos, bem como as medidas de localização e dispersão, referente ao questionário aplicado nos fornecedores está apresentado no Quadro 4.

Quadro 4 – Resultados Obtidos – Fornecedores

P	Pergunta	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão
1	Qual o grau de comprometimento da empresa na participação e contribuição no ciclo de desenvolvimento dos produtos de seus clientes/ construtoras?	6,10	7	6,5	1,23
2	Há relacionamento operacional com os clientes/construtoras?	5,34	7	6	1,57
3	Qual o nível de confiança da empresa em relação a seus clientes/construtoras?	6,36	7	7	0,85
4	Qual a expectativa de que os seus clientes/construtoras cumpram com o que foi combinado na parceria?	6,52	7	7	0,89
5	A relação entre a empresa e os clientes/construtoras é duradoura?	6,28	7	7	0,96
6	Há renovação automática de contrato de parceria quando se atinge o desempenho e objetivo esperado?	4,62	7	5,5	2,49
7	Há previsão de novos contratos com os seus parceiros?	5,84	7	6	1,3
8	Os seus parceiros incentivam e investem no desenvolvimento de novas tecnologias?	4,90	6	5	1,58
9	Os clientes têm acesso a formação de custos dos seus produtos?	2,52	1	1	2,16
10	Há uma pressão por parte de seus clientes/construtora para um aumento da qualidade?	3,72	1	3	2,08
11	Como a empresa se percebe no que diz respeito a poder de barganha quanto ao seu cliente (comprador)?	4,40	4	4	1,48
12	Existe uma política de preço diferenciada para clientes/construtoras que mantem parceria com a empresa?	6,06	7	7	1,41
13	Seus parceiros interferem nos programas de produção?	3,42	1	4	2,08
14	A empresa possui acordos de exclusividade de fornecimento nos empreendimentos de seus clientes/construtoras?	2,76	1	2	2,22
15	A empresa possui clientes parceiros que representem igual ou mais de 50% do faturamento da empresa?	3,70	1	3,5	2,36
16	Os seus parceiros exigem certificação de qualidade da sua empresa?	4,42	7	5	2,04
17	A empresa tem autonomia para a entrega de materiais sem pedidos?	2,48	1	1	2,15
18	A empresa participa de reuniões com o corpo técnico e o setor de suprimentos do cliente/construtor?	4,04	5	4	1,86
19	A empresa participa de processos seletivos realizados por clientes/construtores?	4,26	5	4	1,85
20	O cliente/construtor avalia o desempenho da empresa?	4,80	5	5	1,74

Semelhante aos resultados obtidos com as construtoras, porém com maior intensidade, o relacionamento do fornecedor com seus clientes/construtoras tem as seguintes características: baseia-se na expectativa de que as construtoras cumpram com o combinado (6,52); nível de confiança moderado-alto (6,36); e relação duradoura (6,28).

Os fornecedores afirmam ter: elevado comprometimento, participação e contribuição no ciclo de desenvolvimento dos produtos dos clientes/construtoras (6,10); política diferenciada de preço (6,06); previsão de celebração de novos contratos (5,84); um ambiente de cooperação operacional com seus clientes/construtoras (5,34); e sofrer pouca pressão por aumento de qualidade (3,72).

Os fornecedores firmam poucos acordos de exclusividade com os clientes/construtoras (2,76) e não costumam compartilhar a informação de custos de seus produtos (2,56). Por fim, importante salientar que as construtoras franqueiam aos fornecedores pouca autonomia na entrega de materiais sem pedido para ressuprimento ou manutenção de estoque mínimo (2,48).

No Quadro 5 apresenta-se as diferenças das médias e desvios padrão das respostas dos construtores e dos fornecedores para cada pergunta do questionário. O sinal negativo significa que a média das respostas das construtoras foi inferior à média dos fornecedores.

Quadro 5 – Diferenças entre os resultados das construtoras e fornecedores

P	Construtoras		Fornecedores		Diferença
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
1	4,76	1,41	6,10	1,23	-1,34
2	3,54	1,54	5,34	1,57	-1,80
3	5,72	0,83	6,36	0,85	-0,64
4	5,88	0,96	6,52	0,89	-0,64
5	5,66	1,26	6,28	0,96	-0,62
6	4,22	2,19	4,62	2,49	-0,40
7	5,50	1,15	5,84	1,30	-0,34
8	4,70	1,45	4,90	1,58	-0,20
9	2,88	1,77	2,52	2,16	0,36
10	5,30	1,54	3,72	2,08	1,58
11	4,80	1,23	4,40	1,48	0,40
12	5,16	1,09	6,06	1,41	-0,90
13	3,32	1,79	3,42	2,08	-0,10
14	2,84	2,06	2,76	2,22	0,08
15	3,54	2,22	3,70	2,36	-0,16
16	4,74	1,59	4,42	2,04	0,32
17	1,48	1,07	2,48	2,15	-1,00
18	3,18	1,83	4,04	1,86	-0,86
19	4,04	1,69	4,26	1,85	-0,22
20	4,46	1,74	4,80	1,74	-0,34

As maiores médias (Quadro 05) referem-se ao nível de confiança (P3), à expectativa no cumprimento de acordos (P4) e ao tempo de duração da relação (P5). As menores médias

observadas relacionam-se ao acesso na formação dos custos (P9), aos acordos de exclusividade de fornecimento (P14), e à autonomia dos fornecedores na entrega de materiais sem pedidos (P17).

Note-se (Quadro 05) que há diferença nas respostas das construtoras e dos fornecedores, retratando que os agentes têm percepções diferentes sobre seu relacionamento. O Quadro 6 sintetiza as principais diferenças de percepções.

Quadro 6 – Resultados da análise descritiva

PERGUNTA	RESULTADOS DA ANÁLISE DESCRITIVA	CONSTRUTORA	FORNECEDOR	DIFERENÇA
P2	Fornecedores afirmam ter relacionamento moderado a intenso. A maioria das construtoras afirmam relacionamento operacional baixo a mediano.	3,54	5,34	1,80
P10	Fornecedores relatam sofrer pouca pressão (grau 2 e 3) para aumento de qualidade Construtoras relatam fazer pressão de moderada a elevada para aumento de qualidade.	5,30	3,72	1,58
P1	Fornecedores se declararam muito comprometidos. Construtoras declaram que o comprometimento é moderado.	4,76	6,10	1,34
P12	Fornecedores afirmam ter política de preço muito diferenciada. Construtoras, em sua maioria, atribuíram grau variando de 4 a 6.	5,16	6,06	0,90
P18	Fornecedores declaram participar com frequência de reuniões. Construtoras declaram que fornecedores participam pouco.	3,18	4,04	0,86

A maior discordância entre os respondentes é a existência de relacionamento operacional. Os fornecedores dizem atender às necessidades operacionais de seus clientes, enquanto a construtora sinaliza em sentido contrário (Quadro 6). Aliás, a relação operacional entre fornecedores e construtoras também demonstra fragilidade quanto à autonomia para entrega de materiais sem pedido (geralmente inexistente), à pouca celebração de contratos de exclusividade e ao acesso restrito aos custos de produção de ambos os agentes.

As construtoras afirmam fazer pressão moderada a elevada, porém os fornecedores afirmam sofrer pouca pressão para aumento da qualidade. Vale ressaltar que 58% dos fornecedores pesquisados não têm nenhum tipo de certificação de qualidade.

Outro ponto de discordância relaciona-se à confiança e à cooperação. Diferente do que para as construtoras, os fornecedores referem maior nível de confiança. Além disso, os fornecedores consideram-se muito comprometidos, porém as construtoras percebem fornecedores medianamente comprometidos. Logo, as construtoras, menos confiantes, não percebem a cooperação e o envolvimento que os fornecedores, mais confiantes, afirmam ter.

Quanto ao relacionamento de longo prazo, os respondentes sinalizam para uma relação duradoura, apesar dos resultados indicarem insatisfação das construtoras no que se refere aos serviços e produtos oferecidos pelos fornecedores. Em contrapartida, ainda que insatisfeitas, a existência de processos medianamente desenvolvidos de seleção e de avaliação dos

fornecedores, a não intensificação das renovações automática de contratos e o não predomínio de acordos de exclusividade no fornecimento de materiais, contrapõem-se à consolidação da confiança e à extensão da cooperação desejadas numa parceria. Afinal, relacionamento de longo prazo consolidam a confiança, viabilizam uma maior colaboração entre as organizações, permitem a renovação automática de contratos e garantem a plena e correta execução das atividades do canteiro de obras (PURDY; SAFAYENI, 2000; SANTOS, 2006).

Por fim, as empresas pesquisadas apresentam baixa frequência de reuniões e interação, relacionamento operacional ineficaz e falta de transparência quanto a formação de custos. Logo, a relação construtora/fornecedor também não atende ao elemento compartilhamento de informação na formação de parceria proposto por Santos (2006).

5. Considerações Finais

A presente pesquisa teve por finalidade caracterizar o relacionamento interorganizacional entre construtoras e fornecedores de materiais de construção.

O estudo evidencia que os elementos chave propostos por Santos (2006) – confiança e cooperação, relacionamento de longo prazo e compartilhamento de informações – não estão presentes de forma efetiva, intensa, assim não há formação de parcerias.

Dentre os quatro estágios de parceria de Li et al. (2001), as empresas pesquisadas enquadram-se, na sua maioria, no estágio competitivo (estágio 1). As relações são pontuais, descompromissadas e a parceria existe apenas para atender a exigências de contrato.

Por apresentarem, em geral, valor envolvido e risco baixos, os fornecedores pesquisados classificam-se como de nível comercial, em conformidade com a tipologia de Fusco e Sacomano (2009).

As negociações entre construtora/fornecedor são estabelecidas com base em especificações de qualidade mínima, preços, lotes individuais de curto prazo e há inspeções sistemáticas dos suprimentos, logo, de acordo a classificação de Merli (1994), o nível de *comakership* das empresas pesquisadas é de Classe III (fornecedor comum).

Do que se percebe, o relacionamento interorganizacional entre as construtoras e os fornecedores pesquisados encontra-se no primeiro estágio evolutivo da classificação dos autores consultados nesta pesquisa. Não há, portanto, formação de parcerias, mas, tão somente, um bom relacionamento comercial entre as organizações.

As construtoras e os fornecedores costumam manter um relacionamento de longo prazo, normalmente estabelecido por meio de contratos, porém sem explorar os benefícios de uma visão estratégica compartilhada e de uma maior colaboração entre as empresas, conforme previsto por Safayeni e Purdy (2000). O fornecedor, em geral, busca vender seus produtos à construtora, sem se preocupar com o desempenho, como um todo, da cadeia produtiva do setor, o que, somado ao baixo compartilhamento de informações, contribui para a falta de coordenação e integração dessa cadeia.

REFERÊNCIAS

- BANDEIRA, Renata Albergaria de Mello, MELLO, Luiz Carlos Brasil de Brito e MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. **Produção**, São Paulo, v. 19, nº 2, p. 376-387, 2009.
- CHRISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4 ed. São Paulo: CENGAGE Learning, 2012.
- FUSCO, José Paulo Alves, SACOMANO, José Benedito. **Alianças em redes de empresas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2009.
- GUERRINI, Fábio Müller, VERGNA, José Rafael Gatti. Um modelo de atores e recursos para redes de cooperação entre empresas em obras de edificações. **Produção**, São Paulo, v. 21, nº 1, p. 14-26, 2011.
- HAIR JR, Joseph F., BABIN, Barry, MONEY, Arthur H. e SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ISATTO, Eduardo Luis. **Proposição de um modelo teórica-descritivo para a coordenação interorganizacional de cadeias de suprimentos de empreendimentos de construção**. Porto Alegre: UFRGS, 2005. 305 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- LI, Heng, CHENG, Eddie W. L., LOVE, Peter E. D., e IRANI, Zahir. Co-operative benchmarking: a tool for partnering excellence in construction. **International Journal of Project Management**, v. 19, nº 3, p. 171-179, 2001.
- MELLO, Luiz Carlos B. de B., AMORIM, Sergio Roberto L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. **Production Journal**, São Paulo, v. 19, nº 2, p. 388-399, 2009.
- MERLI, Giorgio. **Comakership: a nova estratégia para os suprimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- NEVES, Flávia Vancim Frachone, GUERRINI, Fábio Müller. Modelo de requisitos e componentes técnicos para a formação e gerência de redes de cooperação entre empresas da construção civil. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, nº 1, p. 195-206, 2010.
- PURDY, Lyn. SAFAYENI, Frank. Strategies for supplier evaluation: a framework for potential advantages and limitations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 47, nº 4, p. 435-443, 2000.
- SANTOS, Adriana de Paula Lacerda. **Modelo procompras: formulação, implantação e avaliação da compra pró-ativa na construção de edifícios**. Florianópolis: UFSC, 2006. 141p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- SHARPE, William F. **Portfolio theory and capital markets**. New York: Mac Graw-Hill, 1970.

SIMCHI-LEVI, David, KAMINSKY, Philip, SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de suprimentos, projeto e gestão: conceitos, estratégias estudos de caso.** 3 ed. São Paulo: Bookman/Artmed, 2010.

VRIJHOEF, Ruben, KOSKELA, Lauri. The four holes of supply chain management in construction. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 6, p. 169-178, 2000.

XUE, Xiaolong, LI, Xiaolong, SHEN, Qiping e WANG, Yaowu. An agent-based framework for supply chain coordination in construction. **Automation in Construction**, v. 14, nº 3, p. 413-430, 2005.