



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GEZIELE ANDRESSA ROCHA MARTINS

QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREITEIROS E
FORNECEDORES EM CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE EM CURITIBA



CURITIBA
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



GEZIELE ANDRESSA ROCHA MARTINS

QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREITEIROS E
FORNECEDORES EM CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE EM CURITIBA

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Suprimentos. Curso de Pós-graduação Lato Sensu, Setor de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Marcell

CURITIBA
2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO
SENSU
GESTÃO DE SUPRIMENTOS



QUALIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE EMPREITEIROS E FORNECEDORES EM CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE EM CURITIBA

QUALIFICATION AND DEVELOPMENT OF CONTRACTORS AND SUPPLIERS IN A MEDIUM-SIZED CONSTRUCTOR IN CURITIBA

Geziele Andressa Rocha Martins

RESUMO

O objetivo do presente trabalho é descrever a importância do desenvolvimento e qualificação de empreiteiros em determinada Construtora em Curitiba, tendo como propósito otimizar o processo de validação existente, para novas empresas, e implantar o processo de acompanhamento e gestão das empresa após estarem homologadas. Para isso, foram analisados os processos atuais e os critérios exigidos para que um fornecedor seja qualificado e posteriormente validado para contratação. Com base no estudo identificou-se pontos que podem ser implantados nos processos atuais, como a inclusão de critérios estratégicos para tomada de decisão rápida.

Palavras-chave: Qualificação. Desenvolvimento.

ABSTRACT

The objective of the present work is to describe the importance of the development and qualification of contractors in a certain construction company in Curitiba, with the purpose of optimizing the process of validation of existence, for new companies, and to implement the process of monitoring and management of companies after they are homologated. For this, the current processes and requirements required for a supplier to be qualified and subsequently validated for contracting were analyzed. Based on the study, points that can be improved in current processes were identified, such as the inclusion of strategic criteria for quick decision making.

Keywords: Qualification. Development.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 EVOLUÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL.....	7
2.1 INDUSTRIALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL.....	8
2.2 GESTÃO DE FORNECEDORES.....	8
2.2.1 Qualificação de Fornecedores.....	10
2.2.2 Avaliação de Fornecedores.....	12
3 METODOLOGIA	13
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	13
3.2 ETAPAS DA PESQUISA.....	14
4 RESULTADOS.....	16
4.1 PROCESSO GERAL	17
4.2 PROCESSO DE VALIDAÇÃO DE FORNECEDORES	18
4.3 IMPLANTAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO	20
4.3.1 Listagem de empresas.....	21
4.3.2 Critério de itens.....	23
4.3.3 Itens avaliados.....	24
4.3.4 Posição de destaque.....	25
4.3.5 Avaliação de desempenho.....	27
4.3.6 Apresentação de resultados	27
4.3.7 Implantação de gestão de contratos	27
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS.....	29

1 INTRODUÇÃO

Toda organização busca alternativas com vantagens competitivas e melhorias continua no processo de gestão e novos negócios, isso inclui parceiros e aliados. Segundo Bertaglia (2016), elas influenciam diretamente no desempenho das empresas e nos modelos de negócio definidos para os ramos da indústria e para os prestadores de serviço.

Segundo Bemelmans et al. (2012), para uma empresa ter um relacionamento eficiente com seus parceiros, é necessária estratégia de desenvolvimento de fornecedores, monitoramento contínuo do seu desempenho, transparência de informações e parceria mútua para que os objetivos sejam alcançados.

Com a rápida ascensão do mercado as organizações adotam novas realidades competitivas para garantir os elevados níveis de exigências que definem padrões de qualidade e desempenho de produtos e serviços.

Uma forma de melhoria o processo é a qualificação e desenvolvimento de parcerias. A parceria é uma relação interdependente entre a empresa e seu fornecedor e possui efeitos benéficos recíprocos, a fim de criar ganhos para os dois lados, fortalecendo o relacionamento para que os objetivos sejam alcançados, tais como, promover os produtos e serviços, qualificar os colaboradores e trabalhar dentro das condições legais exigidas (LUCINDA, 2010).

Para a realização desta pesquisa, foram analisadas as necessidades e critérios de desempenho que os fornecedores precisam apresentar a fim de serem qualificados, verifica-se que é imprescindível a avaliação de todos os aspectos físicos, estruturais, financeiros e de recursos humanos inerentes aos serviços que serão prestados pelo parceiro, buscando adequá-lo ao conjunto de requisitos e critérios que servirão de orientação para a manutenção da qualidade dos serviços da contratante.

Os métodos atuais da empresa para avaliação dos fornecedores também foram analisados para que posteriormente seja apresentada à empresa um modelo mais eficiente de gestão de fornecedores. Desta forma, este novo modelo se torna o objetivo principal desta pesquisa, que poderá ser implantado pela empresa estudada. Com a viabilidade de novos negócios identifica-se a necessidade de fidelizar parceiros, para que na prospecção e fechamento de

novas obras já se tenha empresas homologas que poderão atender o novo negócio.

Para empresas que já possui parceria formada, nota-se necessidade de acompanhamento direto de relacionamento. E uma forma de gerar a proximidade é o “Ranking de Fornecedores” onde são avaliadas as empresas com base em pontuação, onde os setores envolvidos poderão avaliar o desempenho da empresa contratada. A avaliação se dará na documentação de início, documentação de funcionário, cumprimento de metas e prazos e demais tópicos que serão citados posteriormente. Se forem identificados problemas no decorrer da obra o ranking mostrará resultados e apontará ações que deverão ser tomadas.

A necessidade de firmar parcerias e desenvolver fornecedores se deu pela quantidade de contratos e distratos que ocorreram durante 2022. A mudança constante de empresas nas obras, ocasionou prejuízos financeiros para a Construtora, pois a má contratação gerou e gera custos que não estão previstos no global de venda ao cliente.

Quando a empresa contratada não possui porte para determinada obra e não possui saudabilidade e gestão financeira para lidar com os custos, a construtora assume os riscos e gastos, sendo eles, pagamento de funcionários, custos de alimentação e moradia, acordos e demais despesas operacionais. Esta prática não é a correta, pois a Contratada deve arcar com todos os custos, porém a construtora é corresponsável e se o empreiteiro não arca com os custos a Construtora tem como obrigação assumir.

De acordo com Cavalcanti (2010), o setor de logística e suprimentos tem, cada vez mais, um papel estratégico em uma organização devido ao volume de recursos necessários para operar e, com isso, novas práticas de gestão estão sendo desenvolvidas para buscar parcerias estratégicas, principalmente com fornecedores, pois o mercado demanda mais qualidade dos serviços e bens ofertados.

O objetivo do trabalho é iniciar o processo de implantação de qualificação de fornecedores na organização, visando estabelecer parcerias estratégicas para garantir a qualidade dos serviços e bens oferecidos. A gestão de fornecedores é fundamental para garantir a eficiência e eficácia dos processos da empresa, já que eles são responsáveis pelo fornecimento dos materiais, equipamentos,

serviços e outros insumos necessários para a operação da empresa

Portanto, a implantação de um processo de qualificação de fornecedores pode trazer ganhos significativos para a empresa, tanto do ponto de vista operacional quanto estratégico. É importante lembrar que esse processo não se resume apenas à seleção dos fornecedores, mas envolve também a gestão contínua desses parceiros, com base em indicadores de desempenho e outras ferramentas de acompanhamento e monitoramento.

2 EVOLUÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO BRASIL

É verdade que a indústria da Construção Civil tem passado por uma grande transformação nos últimos anos, com um crescimento expressivo em vários aspectos. Esse setor tem se desenvolvido de forma significativa no Brasil, com a realização de diversas obras de grande porte e investimentos imobiliários consideráveis em várias regiões do país.

O Brasil, como os demais países em desenvolvimento, possui grande carência de infraestrutura e moradia. Apesar dos altos e baixos da economia, o impacto da construção civil no PIB quanto na geração de empregos é muito grande. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), esse setor tem aproximadamente 127 mil empresas ativas, empregando 2,5 milhões de pessoas gerando uma receita bruta (incluindo valor das incorporações, obras e serviços) de R\$320 bilhões.

Lima (2015) menciona que o Brasil apresenta um modelo de construção superado, em que as técnicas são arcaicas e obsoletas, o que confirma a opinião de Silva (2010) que afirma que no Brasil, o setor da construção civil é conservador, apresenta processos produtivos artesanais e, na maioria das vezes não são racionais e são mal administrados, ainda mais quando se trata de construções de pequeno porte.

Ferreira e Zancul (2014) citam que para a construção civil ter maior produtividade e aumentar sua eficiência e efetividade, o setor deve ter sete premissas principais, sendo o planejamento, gestão, equipamentos, melhorias/tecnologias, desenvolvimento de projetos, sistema construtivo e qualificação de mão de obra que é o ponto focal do trabalho.

2.1 INDUSTRIALIZAÇÃO DE PROCESSOS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

A industrialização na Construção Civil surge como alternativa para ampliar a produção e aumentar o controle da qualidade em todas as etapas de execução, visando redução de custos, otimização de processos e aumento da produtividade. Quando sistemas e técnicas de produção se unem de forma industrializada para fabricação de algum elemento estrutural que será utilizado em uma construção, tem-se um sistema construtivo industrializado (OLIEWY et. al, 2009).

A industrialização de um sistema construtivo apresenta algumas vantagens, Oliewy et.al. (2009) citam a qualidade, pois o controle do processo é feito na indústria, redução de custos e de prazo, devido o menor efetivo de trabalhadores em campo e pelo andamento da obra não ser influenciado por fatores climáticos.

Doniak (2012) afirma que o desenvolvimento e a industrialização na construção civil representam a racionalização do processo e a mecanização das atividades, ou seja, elementos construtivos inteligentes produzidos na indústria.

Em virtude do crescente aumento dos negócios e industrialização de processos, as empresas necessitam de alternativas para obterem vantagens competitivas e melhorias de qualidade em seus processos produtivos e de serviços, fazendo com que a gestão e qualificação de fornecedores se torne um pilar indispensável no desenvolvimento e implantações do novo sistema. Cada dia mais o mercado exige tendências e metodologias que tornem o produto e/ou serviço eficaz, a fim de garantir qualidade e atender os objetivos propostos.

2.2 GESTÃO DE FORNECEDORES

Atualmente, os setores empresariais enfrentam forte concorrência dinâmica. O intenso desenvolvimento, alta competição por tecnologia e exigências de alta qualidade, menor custo e menor prazo para entrega de produtos e serviços tornaram itens relevantes a gestão entre os agentes da cadeia de suprimentos (DENICOL, 2013).

Cavalcanti (2010) afirma que o setor de suprimentos possui cada vez mais, um papel estratégico em uma organização devido ao volume de recursos

necessários para operacionalizar e, com isso, novas práticas de gestão e industrialização estão sendo desenvolvidas para buscar relacionamentos estratégicos, visando parceria principalmente com fornecedores, pois o mercado demanda mais qualidade dos serviços, baixo custo, ideias de inovações e conhecimento técnico especializado.

A qualificação e a gestão de fornecedores começam pela necessidade que a empresa apresenta em adquirir algum produto ou serviço. Segundo Monteiro (2010), os melhores fornecedores são aqueles que oferecem algo mais do que é solicitado, ou seja, excedem as necessidades do modelo de negócio da empresa que os contratam por meio de produtos e/ou serviços.

De acordo com Batazim et. al (2011), um eficiente sistema de gestão de qualificação proporciona à organização, uma estrutura necessária para monitorar e otimizar o desempenho da área operacional e estratégica, de forma a se evitar eventuais custos desnecessários ou perda de competitividade.

Segundo Cavalcanti (2010), para que os líderes tomem a melhor decisão a respeito à gestão de fornecedores, é necessário que a organização apresente métodos eficazes e eficientes de qualificação e avaliação. Verifica-se que é imprescindível uma análise de todos os aspectos, sendo eles físicos, estruturais, financeiros e de recursos humanos inerentes aos serviços que serão prestados pelo fornecedor, buscando adequá-lo à necessidade dos critérios estabelecidos pela empresa.

Para Monteiro (2010), o alinhamento de relações mais estreitas com os fornecedores trazem impactos positivos na gestão, dentro da cadeia de suprimentos, que nada mais é do que a redução no lead time, período de produção, otimização de recursos e aumento na qualidade do produto e serviço final.

De acordo com o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-h, 2018), qualificação de fornecedores evidencia que o fornecedor precisa cumprir certos parâmetros para fornecer determinado produto ou serviço à contratante. Já a avaliação de fornecedores engloba um conjunto de medidas de controle de desempenho do fornecedor durante o período de fornecimento de um produto ou de prestação de serviço.

2.2.1 Qualificação de fornecedores

Os principais itens a serem considerados na escolha e qualificação dos fornecedores ou parceiros são a qualidade do produto ou serviço oferecido, a capacidade de atendimento, a tecnologia empregada, o conceito de mercado, o relacionamento com os clientes e concorrentes, a situação econômico financeira, os preços praticados e também o interesse de constituir a parceria.

De acordo com Almeida (2013), durante a período de qualificação do fornecedor devem ser estabelecidos critérios e exigências para o fornecimento e aquisição, estruturando uma garantia à empresa compradora em relação à aquisição de bens ou serviços com o menor risco para seu negócio. É necessário definir os

parâmetros que serão avaliados, elencando os pontos principais que poderão afetar o produto final da empresa.

Almeida (2013) afirma que a qualificação de fornecedores deve ser encarada como uma forma de estreitamento de relações entre as empresas, pois promove um ambiente de confiança, parceria e melhoria contínua, visando uma relação de ganha-ganha.

Algumas formas de avaliar e qualificar fornecedores, compreendem métodos categóricos, ponderado e da proporção de custo da má qualidade. O método se baseia em opiniões dos compradores sobre os fornecedores e o método de proporção de custo da má qualidade é mais complexo, por englobar estimativa do custo, que se torna complexo por se tratar de coleta de dados (ISATTO, 1997).

Para Oliveira (2004) não basta somente qualificar o fornecedor, é necessário também ajudá-lo a identificar e tratar seus pontos fracos em nível de organização, incentivando a todo o momento para que o mesmo possa estar apto e desenvolver às constantes mudanças que o mercado exige.

Segundo Monteiro (2010), existem vários critérios críticos que devem ser analisados durante a avaliação e qualificação de fornecedores:

Preço: toda empresa busca o menor custo, mas o preço não deve ser o único e absoluto critério a ser avaliado. Denicol (2013) cita que a qualificação de fornecedores baseada no menor custo, não oferece um valor menor de projeto e impede a exploração do potencial da cadeia de suprimentos balanceada com

relações ganha ganha;

Qualidade: a qualidade dos produtos e serviços devem atender as necessidades e especificações exigidas pela empresa compradora e contratante dos serviços, e é um dos principais fatores na avaliação;

Prazo de entrega: o fornecedor deve apresentar um prazo de entrega que atenda às necessidades do contratante;

Flexibilidade para negociações: uma análise deve ser feita em relação a abertura de espaço para negociações sobre condições de pagamento, custos e prazo de entrega;

Capacidade e flexibilidade logística: de nada adianta fechar um contrato de venda ou prestação de serviço se o fornecedor não possuir capacidade de atendimento, caso a demanda aumente.

Acessibilidade e apoio técnico e comercial: a disponibilidade de atendimento e rápido suporte técnico-comercial deve ser de forma rápida a fim de estreitar a comunicação entre o comprador e fornecedor;

Saúde financeira: durante a qualificação de um fornecedor, é necessário que seja feita uma pesquisa a nível financeiro, não só da empresa em si, mas também de seus sócios. A contratante corre o risco de assumir prejuízos financeiros e perder o fornecedor caso o mesmo não possua um fluxo de caixa saudável e positivo, e por ventura encerre as operações por motivos de dívidas, processos e pendências de caixa.

Tecnologia e Inovação: fornecedor que possui visão estratégica de inovação pode ajudar a trazer vantagens e alternativas competitivas para a cadeia de suprimentos, na criação de valor;

Práticas sustentáveis: atualmente a preocupação do fornecedor com o meio ambiente é um fator importante para garantir ações e produtos sustentáveis. Atualmente, países desenvolvidos exigem que as empresas tenham um sistema de gestão, para que sejam tomadas ações com foco em reduzir o impacto ambiental;

Certificações técnicas: fornecedores que possuam certificações reconhecidas por órgãos regulamentados e renomadas podem ter vantagens na qualificação, já que para obterem determinadas certificações passam por um crivo de qualificação e critérios dos órgãos certificadores/competentes.

2.2.2 Avaliação de fornecedores

Após a qualificação dos fornecedores é necessário analisar o desempenho durante a prestação de serviço ou fornecimento do produto. Biesek et. al (2011) cita que a avaliação de fornecedores é o processo que quantifica a eficiência e a efetividade de uma ação realizada pelos fornecedores.

De acordo com Almeida (2013), não existem requisitos necessariamente obrigatórios que devem ser avaliados nos fornecedores pela empresa contratante, mas a avaliação serve como base para elaboração de indicadores de desempenho para auxiliar a empresa a alcançar suas metas e limitar fornecedores potenciais. Ele ainda cita, que o fornecedor pode ser monitorado por meio do IQF (Índice de Qualidade do Fornecedor), cujo cálculo pode ser realizado a partir de uma junção de critérios de avaliação definidos pelo contratante. Embora, cada companhia possa criar parâmetros de avaliação, alguns deles são amplamente utilizados: preço, qualidade e capacidade de entrega.

A avaliação de fornecedores, permite avaliar o desempenho de fornecedores facilita a visibilidade do desempenho de cada empresa, é possível identificar desperdícios e custos ocultos, aumenta-se a o banco de dados de fornecedores e alinha-se as práticas e métodos dos negócios.

Em muitas situações a escolha de determinada empresa para fechamento é definido pelo único critério de avaliação, o preço. Quando outras premissas não são avaliadas o fechamento pode ser de risco e a contratação acontecer de forma errônea, podendo causar maiores prejuízos financeiros, ocasionando gastos que não estavam anteriormente previstos.

Uma das vantagens da avaliação do fornecedor é o feedback que a empresa contratada recebe da contratante. Biesek et. al (2011) afirmam que a avaliação apresenta um papel importante e estratégico na interface de cliente e fornecedor, pois o retorno apresentado periodicamente com base na avaliação estimula o fornecedor a desenvolver e evoluir nos quesitos que apontam falhas e exigem melhorias.

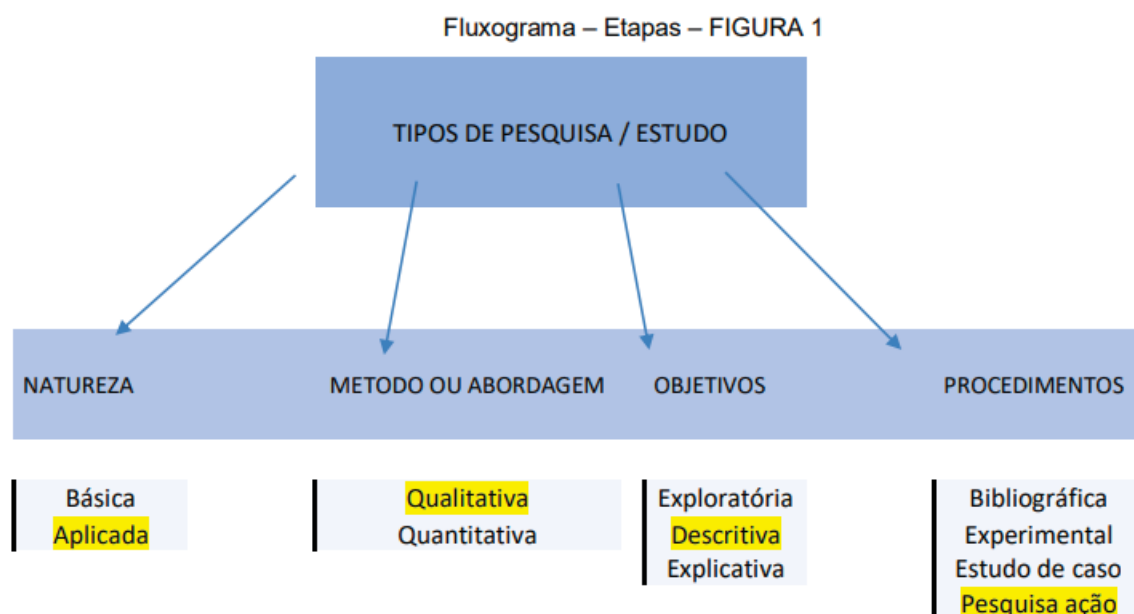
3 METODOLOGIA

O método aplicado foi baseado nos conceitos apresentados no referencial teórico anteriormente apresentado. Foram diagnosticados o processo geral de qualificação e o processo específico dentro dos suprimentos, posteriormente as etapas da pesquisa, onde relata-se passo a passo dos caminhos percorridos para obtenção de resultados.

Por se tratar de um estudo inicial é feito de forma manual, por meio de planilhas de excel, mas com o processo estabelecido a ideia é que se torne automatizado de forma que cada departamento avalie por aplicativo as devidas notas e o resultado sejam automaticamente enviados aos envolvidos para tomar as medidas cabíveis.

A informação final que o estudo oferece é importante, pois trás itens relevantes que acontecem ao longo do processo e não são percebidos e discutidos no decorrer da prestação de serviço do fornecedor. A ideia é que a opinião sobre determinado fornecedor não seja unilateral, ou seja, avaliado somente por uma só pessoa, uma vez que as emoções do dia podem interferir significativamente sobre a opinião e resultado sobre uma empresa. É necessário que demais setores envolvidos avaliem e julgue dentro do seu processo os itens que lhe são confiados, para que o resultado final seja verídico e justo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA



Com relação à Natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que visa aplicar as informações estudadas para resolver determinado problema. No que se refere aos Objetivos, é classificada como Descritiva, pois descreve um cenário específico, que no caso é o processo de qualificação de uma construtora.

Quanto à Método ou Abordagem, é classificada como Qualitativa, em que a análise é feita com base nos dados e informações coletadas, buscando entender de forma profunda o tema pesquisado e como a organização se comporta sobre o tema. Com a pesquisa Qualitativa não é possível mensurar apenas números e dados obtidos, sendo necessário estudo focado e detalhado nas ideias, pontos de vistas, entre outros.

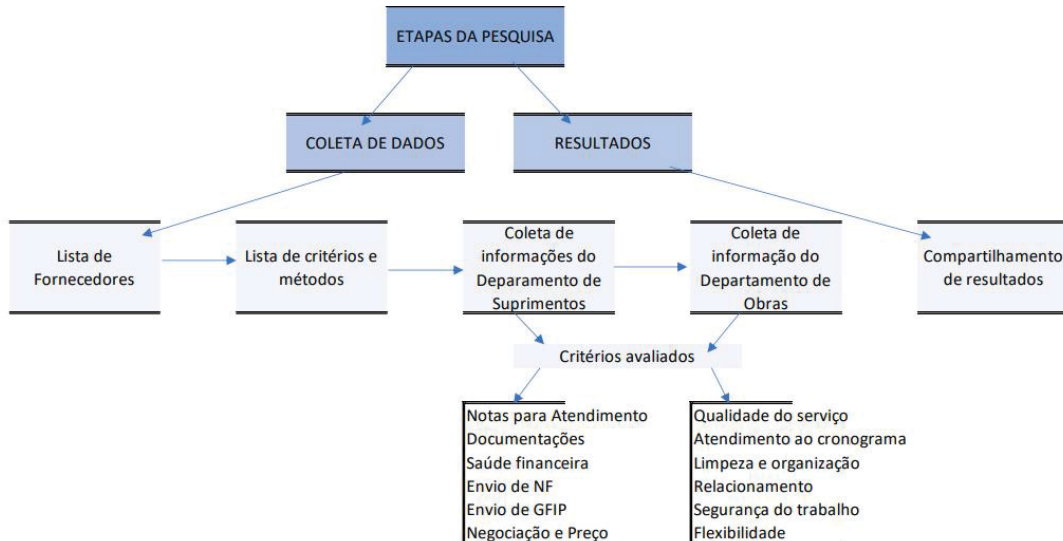
Com relação à Estratégia, a pesquisa é considerada como Pesquisa Ação, classifica-se como Pesquisa ação, tendo em vista que o tema é estudado e aplicado ao mesmo tempo.

Ao longo deste capítulo pretende-se descrever os métodos aplicados no trabalho que foi desenvolvido de forma a atingir os objetivos que foram inicialmente delineados.

É apresentado a caracterização do sistema de seleção e qualificação de fornecedores e empreiteiros, o levantamento do histórico de resultados e a forma encontrada para coletar e organizar as informações, o método utilizado e a análise dos mesmos.

3.2 ETAPAS DE PESQUISA

Fluxograma – Etapas – FIGURA 2



FONTE: A AUTORA (2023)

As etapas da pesquisa foram elencadas em 6 (seis) passos, sendo eles:

- Levantamento do processo: Foram analisados os processos atuais e identificados as principais dificuldades de não se ter um processo de qualificação de fornecedores. A falta de mão de obra e profissionais qualificados se tornam cada dia mais precários, fazendo com que as organizações filtrem e fidelizem os principais e melhores fornecedores que se destacam no mercado. Visto isso, nota-se a necessidade de montar o processo de análise e homologação de empresas parceiras.

- Lista de fornecedores: Foram elencados todos os fornecedores e empreiteiros que trabalharam no mês pelo relatório de pagamento mensal da organização. No relatório foram identificadas todas as empresas que estão ativas na construtora e listados no banco de dados do processo. No caso de novas contratações serão incluídas diariamente as novas empresas que começaram na construtora, para iniciar a análise e o acompanhamento do desempenho.

- Lista de critérios e métodos: Os critérios foram definidos com base nas principais dificuldades enfrentadas no decorrer de contratações passadas. Com baseno histórico de problemas que aconteceram, observou-se a necessidade de acompanhar e gerenciar as empresas em vários aspectos. Cada critério elencado possui pesos diferentes, alguns mais e outros menos, mas que são cruciais para controlar o desempenho de cada fornecedor.

- Coleta de informações do departamento de Suprimentos: No penúltimo dia do mês, será feita reunião presencial na sede da Construtora com o responsável pela contratação que avaliará o atendimento, saúde financeira da empresa, negociação e preço; a pessoa responsável pela documentação de empreiteiros avaliará a documentação se está regular e de acordo com os parâmetros definidos no fechamento, e avaliará o envio de GFIP (guia de recolhimento do FGTS e de informações à previdência social) se está regular e se foi enviada no prazo firmado no calendário da construtora; o responsável pelo fiscal no departamento avaliará o critério de envio de notas fiscais, item este que causa vários problemas, entre eles, retenção de pagamento se não enviado no prazo.

- Coleta de informações do departamento de Obras: No último dia do mês, será feita uma reunião em formato on line com cada Engenheiro de obra para preenchimento dos critérios sobre cada fornecedor. Serão repassados todos os itens que deverão ser analisados e preenchidos com as devidas notas.

Por fim, no 5º dia útil do mês subsequente serão compartilhados na organização por meio de linha de transmissão no e-mail e grupos de WhatsApp os resultados dos fornecedores e empreiteiros que tiveram a melhor e/ou pior pontuação do mês. O ciclo de análise tem duração de 30 (trinta) dias e se repetirá para os meses subsequentes.

Com isso é possível obter a lista dos fornecedores e empreiteiros que foram destaques no mês e identificar as empresas que estão com dificuldades administrativas em sua empresa e problemas de execução na obra.

4 RESULTADOS

Neste capítulo é relatado o processo geral da empresa, como ele é estruturado e como foi aplicado o método de qualificação de fornecedores.

Com base na metodologia aplicada foi possível identificar os fornecedores que possuem melhor desempenho e os que não tem aptidão para atendimento.

Nota-se que a percepção que o escritório possui sobre determinada empresa se assemelha com o desempenho que é mostrado em campo.

Neste estudo foram relacionados e definidos os principais requisitos de avaliação, após elencado e definidos as empresas que serão avaliadas a

pesquisa é feita com os departamentos envolvidos, sendo eles a obra e o suprimentos. Para que o resultado não seja unilateral várias pessoas envolvidas no processo avaliaram com notas o que se refere a sua atividade, tornando o resultado mais limpo e fiel possível. Com base no resultado é divulgado para a construtora as empresas que se destacaram no mês e tiveram um bom desempenho, ou seja, que colaboraram com todos os quesitos exigidos e impactaram de modo positivo no resultado final.

Com o passar dos meses será possível analisar as possíveis inconstâncias de empresas. Acredita-se que as notas não terão oscilações derradeiras e sim de forma gradativa, fazendo com que a construtora perceba e tome atitude a fim de evitar a baixa de desempenho do fornecedor em questão.

4.1 PROCESSO GERAL

O processo atual de determinada construtora em Curitiba tem início no Departamento Comercial que é responsável pela captação de novos negócios e fechamento de obras. O departamento que dá todo o auxílio necessário para a concorrência é o Orçamentos, onde são responsáveis pela orçamentação de itens da Curva A, estimativa de custos da Curva B e C, para que na sequência seja encaminhado ao Comercial.

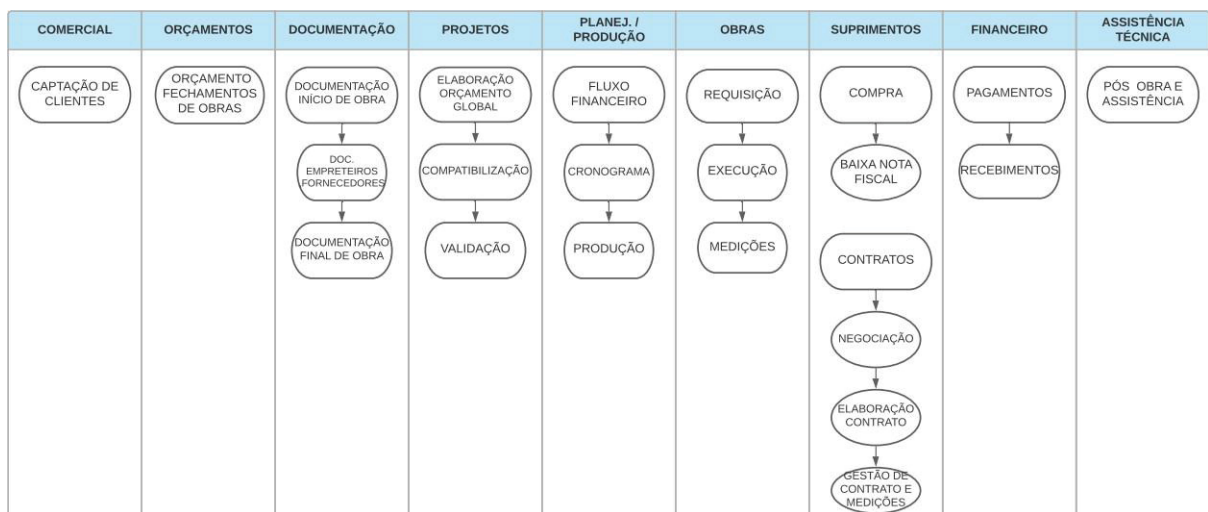
Após a prospecção, orçamentos e obra fechada, o setor de Documentação junto ao jurídico estudam a documentação e contrato necessário para início da obra. Após o alinhamento e com informações elucidadas o departamento de projetos contrata projetistas, caso a obra vendida não possua projetos, analisa os respectivos projetos, estuda o memorial descritivo da obra que nada mais é que o contrato resumido das responsabilidades da Construtora para o cliente, onde consta especificações, quantitativos e itens relevantes que foram vendidos para execução da obra.

Em paralelo o setor de Planejamento e Produção estudam o cronograma da obra e o desembolso de fluxo financeiro de gastos.

A obra por sua vez gera as requisições via sistema para que o Suprimentos compre e contrate. O gerenciamento da obra e medições é de responsabilidade da equipe de obra, onde a gestão e acompanhamento é feita in loco.

Com base nas informações e estudos montados por Projetos e Planejamento é formalizado ao departamento de Obras e Suprimentos o processo de início para startar a obra. São montadas ficha de validações, onde são informados especificação, quantitativos e demais informações relevantes para o departamento de Suprimentos, que é responsável pela compra de materiais, contratação de serviços, documentação de empreiteiros, qualificação de fornecedores e gestão de compras.

O setor Financeiro gerencia os recebimentos de clientes e os pagamentos gerais de todos os setores que compõe o processo apresentado.



FONTE: A AUTORA (2023)

4.2 PROCESSO DE VALIDAÇÃO DE EMPREITEIROS E FORNECEDORES

O processo de validação atual inicia-se pela prospecção de fornecedores e que pode acontecer de diversas formas, seja por indicação, cadastros no site da Construtora (onde são informados nome, dados básicos e área de segmento), LinkedIn, feiras ou até mesmo ligação direta para a Construtora.

Com base no primeiro contato são solicitados os dados e documentação para avaliação da aptidão da empresa para prestação de serviços (FIGURA 1 – FICHA CADASTRAL).

FIGURA 3 – FICHA CADASTRAL.

CONSTRUTORA					
FICHA CADASTRAL FORNECEDORES E EMPREITEIROS					
RAZÃO SOCIAL:					
CNPJ:				INSCRIÇÃO:	
NOME FANTASIA					
CAPITAL SOCIAL					
RESPONSÁVEL:		TELEFONE:			
E-MAIL:					
ENDEREÇO:					
TELEFONES:					
Nº FUNCIONÁRIOS REGISTRADOS		OPTANTE DO SIMPLES NACIONAL?			
		QUAL ANEXO?			
DADOS BANCÁRIOS - SE CONTA FÍSICA, INDICAR A DO PROPRIETÁRIO DA EMPRESA					
CONTA JURÍDICA		Agência:		CONTA:	
PIX JURÍDICO:					
CONTA FÍSICA		Agência:		CONTA:	
				CPF:	
SÓCIO (S)					
NOME				TELEFONE:	
NOME				TELEFONE:	
NOME				TELEFONE:	
ATUALMENTE O (S) SÓCIO (S) FAZ(EM) PARTE DO QUADRO DE OUTRAS EMPRESAS ?					
(x)	NÃO		()	SIM	
NOME DO SÓCIO:					
ALGUM SÓCIO JÁ FEZ PARTE DO QUADRO SOCIETÁRIO DE OUTRA (S) EMPRESA(S) ?					
(x)	NÃO		()	SIM	
NOME DO SÓCIO					
A EMPRESA JÁ PRESTOU SERVIÇO PARA A CONTRATANTE (ou empresa do grupo) ?					
(x)	NÃO		()	SIM	
QUAL SERVIÇO E QUANDO?					
REFERÊNCIAS DE OUTRAS EMPRESAS					
EMPRESA:				Tel.	
EMPRESA:				Tel.	
EMPRESA:				Tel.	
POSSUI CONTABILIDADE REGULAR?					
()	NÃO		()	SIM	
Falar com:			E-MAIL:	Tel.	
APRESENTAR OS DOCUMENTOS CITADOS ABAIXO					
CONTRATO SOCIAL					
CARTÃO CNPJ					
APRESENTAÇÃO DE APOLICE DE SEGURO DE VIDA DE FUNCIONARIOS					
APRESENTAÇÃO DE COMPROVANTE BANCÁRIO					
DOCUMENTOS PESSOAIS DOS SÓCIOS					
COMPROVANTE DE ENDEREÇO DA EMPRESA					
APRESENTAÇÃO CERTIDÃO NEGATIVA DE DEBITOS					
APRESENTAÇÃO CERTIDÃO NEGATIVA DE DEBITOS TRABALHISTAS					
EXTRATO DO SIMPLES NACIONAL E COMPROVAÇÃO DE QUAL ANEXO PERTENCE					

FONTE: A AUTORA (2022)

Com base na documentação e informações fornecidas são analisadas o segmento da empresa, período que está no mercado, processos gerais, saudabilidade financeira e poder aquisitivo dos sócios.

As informações coletadas são de extrema importância para validação da empresa, pois com base nelas é possível validar se a empresa em questão possui porte para atender a Construtora. As obras por sua maioria são de grande porte, com investimentos que vão de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais) a R\$ 180.000.000,00 (cento e oitenta milhões de reais). Com tal valor expressivo exigem-se empresas qualificadas, consolidadas e capacitadas no mercado que tenham porte para atender a alta demanda.

O departamento jurídico dá o suporte necessário para coleta e troca de informações com o departamento de suprimentos. Caso a empresa validada não passe pelo crivo jurídico e do departamento de suprimentos, mas possua proposta melhor (custo e prazo) que demais empresas, é enviado à Coordenação Geral e Diretorias para definição e escolha da empresa. Essa prática se torna comum em grandes fechamentos, pois dificilmente as empresas são aprovadas no crivo de validação.

No caso de empresas que prestam serviços a construtora no período a partir de 10 anos, não é realizado o trabalho de gestão e acompanhamento pessoal para cada empresa, devido ao histórico e parceria já firmada.

4.3 IMPLANTAÇÃO DE QUALIFICAÇÃO

A metodologia aplicada para implantação de processo se deu da seguinte forma:

1. Elencar todos os fornecedores e empreiteiros ativos das obras em execução
2. Cadastro de critérios e peso dos itens que serão classificados
3. Lista de itens a serem avaliados
4. Posição dos destaques do mês e obras
5. Avaliação de empresas com baixo e alto desempenho
6. Apresentação de resultados para as obras e diretoria
7. Implantação de gestão de contratos de Fornecedores e empreiteiros

4.3.1 Listagem de empresas

Para início da metodologia foi aplicada o estudo para 6 (seis) obras, sendo a Indústria Cimep, que está sendo construída na cidade da Barra do Piraí no Rio de Janeiro. Hospital Unimed Meio Oeste, que sua construção é na cidade de Joaçaba em Santa Catarina. Hospital Vita Village, localizado na cidade de Foz do Iguaçu no Paraná. O Hospital Unimed Espaço Cuidar, localizado na cidade de Cuiabá no Mato Grosso. Clínica Sivieiro, hospital localizado na cidade de Pato Branco no Paraná, e por fim Americana Mall, shopping que está sendo construído na cidade de Americana em São Paulo.

Abaixo foram citados os fornecedores que foram avaliados, o Estado origem de cada empresa, a obra que atua e o segmento profissional:

TABELA 1 – CADASTRO DE EMPRESAS

EMPRESA	ESTADO	OBRA	SEGMENTO
AAC AR CONDICIONADO	SC	UNIMED MEIO OESTE	AR CONDICIONADO
ABREU RETRO	RJ	CIMEP	LOCAÇÃO DE MÁQUINAS
AIR LIQUIDE BRASIL LTDA1	SP	ESPAÇO CUIDAR	GASES MEDICINAIS
ALUHENING VIDRAÇARIA2	PR	UNIMED MEIO OESTE	ESQUADRIAS
APLICHTECH PORTAS	MT	ESPAÇO CUIDAR	PORTAS PVC
BC ENGENHARIA	PR	SIVIERO	CIVIL
CALDART & LANG ENGEN	PR	VITA VILLAGE	PROTENSÃO

COMPASSO	MT	ESPAÇO CUIDAR	CIVIL
D J DE SANTANA	PR	VITA VILLAGE	DRYWALL
DAKAR CONSTRUÇÃO	SP	AMERICANA	CIVIL
DK CONSTRUÇÕES	SP	AMERICANA	CIVIL
ELETROTECH	PR	UNIMED MEIO OESTE	INSTALAÇÕES
EXECPAR ENGENHARIA1	PR	ESPAÇO CUIDAR	INSTALAÇÕES
FERCAL	SC	UNIMED MEIO OESTE	DIVISÓRIAS
FORT CONTRAPISO	SP	AMERICANA	CIVIL
FRANCA & CANEPELE	PR	SIVIERO	TERRAPLANAGEM
GEOTECH LABORATÓRIO	RJ	CIMEP	CONTROLE TÉCNOLÓGICO
GEOTER GEOTECNIA LTDA	SP	CIMEP	GEOTECNIA
GESSONOBRE SERVIÇOS	MT	ESPAÇO CUIDAR	DRYWALL
GF SOUZA	MG	VITA VILLAGE	AR CONDICIONADO
HIDRAULICA SP	SP	AMERICANA	INSTALAÇÕES
INSUFLAR ENGENHARIA	MG	ESPAÇO CUIDAR	CLIMATIZAÇÃO
ISOESTE2	SP	UNIMED MEIO OESTE	ESTRUTURA METÁLICA
IZADORA BORGES	PR	SIVIERO	CIVIL
JEFFERSON DOMINGOS	PR	VITA VILLAGE	IMPERMEABILIZAÇÃO
JONATHAN NELSON GCB	RJ	CIMEP	CONSTROLE TÉCNOLÓGICO
JS CONSTRUTORA LTDA	PR	VITA VILLAGE	CIVIL
JS PISOS INDUSTRIAIS	PR	CIMEP	PISOS INDUSTRIAIS
LAND TERRAPLANAGEM	RJ	CIMEP	TERRAPLANAGEM
MANZATO & VIEIRA	PR	UNIMED MEIO OESTE	CIVIL
MARCH TOPOGRAFIA	RJ	CIMEP	TOPOGRAFIA
MEDABIL	SC	UNIMED MEIO OESTE	ESTRUTURA METÁLICA
METRO QUADRADO	MT	ESPAÇO CUIDAR	CIVIL
MILA EMPREENDIMENTOS	MT	ESPAÇO CUIDAR	ESQUADRIAS
MONTER	SC	VITA VILLAGE	INSTALAÇÕES
N G LOPES	RJ	CIMEP	SONDAGEM
PREMOTEC PRE MOLDADO	PR	CIMEP	PRE MOLDADO
REGIS DE JESUS	MT	ESPAÇO CUIDAR	INSTALAÇÕES
SHIRLEY GONÇALVES	MT	ESPAÇO CUIDAR	AR CONDICIONADO
SMART CENTER	PR	ESPAÇO CUIDAR	PISO VINILICO
STEEL METALICA ENG	PR	ESPAÇO CUIDAR	ESTRUTURA METÁLICA
SUDESTE	SP	AMERICANA	PRE MOLDADO
TCON CONSTRUÇÕES	PR	VITA VILLAGE	CIVIL
UPNET	MG	UNIMED MEIO OESTE	INSTALAÇÕES
WEGA ELÉTRICA	PR	VITA VILLAGE	INSTALAÇÕES

FONTE: A AUTORA (2023)

4.3.2 Critério de itens

Os critérios foram montados com base nos principais problemas diagnosticados no decorrer das obras e foram elencados em 4 níveis sendo: Baixa Importância, Importante e Muito Importante.

O critério de Limpeza e Organização e Envio de Notas Fiscais no Prazo foram classificados como baixa importância, pois não se trata de itens críticos que podem ocasionar impactos significativos de execução e/ou atraso da obra.

Relacionamento e comunicação foram elencado como importante, pois o contato dentro do canteiro de obras com a equipe de gerenciamento facilita a gestão de execução, neste critério é analisado a acessibilidade da comunicação e a agilidade de resolução de problemas.

Flexibilidade e atendimento são considerados importantes, é analisado a disposição da contratada em atender o escritório em itens como: Negociação, relacionamento, disposição e agilidade em atender solicitações administrativas.

Envio de GFIP (guia de recolhimento do FGTS e de informações à previdência social) e documentação de funcionários, foram elencados como item Importante, pois podem ocasionar impactos negativos se não forem apresentados. A maioria dos clientes da Construtora, vinculam a liberação de pagamento mediante apresentação de documentação de todos os empreiteiros que trabalham no canteiro de obras. Além de que a fiscalização do ministério do trabalho exige a comprovação de registros, em casos de acidente de trabalho, toda documentação deve ser imediatamente apresentada.

O preço que o empreiteiro e/ou fornecedor pleiteia é indicado como importante, pois com preço competitivo é possível através do resultado final analisar as empresas que possuem melhores preços de mercado, conseqüentemente a empresa com melhor pontuação em questão de preço terá preferência em outros fechamentos, claro, que se os outros índices estiverem de acordo com a pontuação mínima exigida.

Qualidade do serviço, atendimento de cronograma, segurança do trabalho, documentação regular e saúde financeira são identificados como Muito Importante, pois impactam diretamente na escolha do fornecedor, execução e bom andamento da obra.

CADASTRO DE CRITÉRIOS	PESO DO CRITÉRIO
QUALIDADE DO SERVIÇO	MUITO IMPORTANTE
ATENDIMENTO AO CRONOGRAMA	MUITO IMPORTANTE
LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	BAIXA IMPORTÂNCIA
RELACIONAMENTO / COMUNICAÇÃO	IMPORTANTE
SEGURANÇA NO TRABALHO	MUITO IMPORTANTE
FLEXIBILIDADE	IMPORTANTE
ATENDIMENTO	IMPORTANTE
DOCUMENTAÇÃO REGULAR	MUITO IMPORTANTE
SAÚDE FINANCEIRA	MUITO IMPORTANTE
ENVIO DE NF DENTRO DO PRAZO	BAIXA IMPORTÂNCIA
ENVIO DE GFIP	IMPORTANTE
NEGOCIAÇÃO	IMPORTANTE
PREÇO	IMPORTANTE

FONTE: A AUTORA (2023)

O critério Muito Importante possui peso 3 (três), Importante têm critério de peso 2 (dois) e o Baixa Importância peso 1 (um).

TABELA 2.1 – PESO DE CADA CRITÉRIO

NOTA APLICADA	PESO
NÃO SE APLICA	PESO 1
PÉSSIMO	PESO 2
RUIM	PESO 3
BOM	PESO 4
EXCELENTE	PESO 5

FONTE: A AUTORA (2023)

Com base nos critérios criados, notas e pesos elencados, por meio de planilha excel pelo Procv as notas automaticamente são geradas pela tabela de excel.

4.3.3 Itens avaliados

Nesta etapa a pesquisa é realizada com cada engenheiro responsável pela obra, onde o mesmo deve definir um dos 6 (seis) parâmetros para cada atividade.

TABELA 3 – AVALIAÇÃO DE SERVIÇO

FORNECEDORES	OBRA	NOTA GERAL	QUALIDADE DO SERVIÇO	ATENDIMENTO AO CRONOGRAMA	LIMPEZA E ORGANIZAÇÃO	RELACIONAMENTO / COMUNICAÇÃO	SEGURANÇA NO TRABALHO	FLEXIBILIDADE
CALDART & LANG ENGENHARIA LTDA	VILLAGE	49,44	BOM	RUIM	BOM	REGULAR	BOM	BOM
BC ENGENHARIA E METALURGICA LTDA ME	SIVIERO	57,22	BOM	REGULAR	REGULAR	BOM	REGULAR	REGULAR
FRANCA & CANEPELE LTDA	VILLAGE	63,33	BOM	RUIM	BOM	BOM	BOM	EXCELENTE
IZADORA BORGES ZANIN E CIA LTDA	SIVIERO	65,56	BOM	EXCELENTE	BOM	BOM	BOM	BOM
SUDESTE PRE FABRICADOS LTDA	AMERICANA MALL	60,56	BOM	BOM	REGULAR	REGULAR	BOM	REGULAR
CONSTRUTORA INSTALADORA MONTER LTDA	VILLAGE	73,33	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
TCON CONSTRUÇÕES OESTE LTDA	VILLAGE	56,67	RUIM	RUIM	RUIM	BOM	BOM	BOM
FORT CONTRA PISO E REBOCO PROJETADO LTDA	VILLAGE	68,89	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
WEGA MONTAGEM E INSTALACAO ELETRICA LTDA	VILLAGE	50,56	RUIM	RUIM	RUIM	BOM	RUIM	BOM
IMPERMEABILIZAÇÕES	VILLAGE	50,00	BOM	RUIM	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
J.S. CONSTRUTORA LTDA	VILLAGE	63,89	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	RUIM	EXCELENTE	BOM

FONTE: A AUTORA (2023)

Com base na avaliação de cada responsável pelo preenchimento, o departamento de Suprimentos faz a análise de critérios que competem ao próprio departamento, são avaliados o atendimento com o setor de contratos, a documentação se é entregue de forma completa e regular, a saúde financeira da empresa, envio das notas fiscais solicitadas dentro do prazo estabelecido, envio de GFIP e demais documentações, a negociação se é de forma flexível e o preço se é competitivo. Com base nesses critérios é possível notar se a empresa possui aptidão para novos negócios.

TABELA 3.1 – AVALIAÇÃO DE SERVIÇO

FORNECEDORES	OBRA	NOTA GERAL	ATENDIMENTO	DOCUMENTAÇÃO REGULAR	SAÚDE FINANCEIRA	ENVIO DE NF DENTRO DO PRAZO	ENVIO DE GFIP	NEGOCIAÇÃO	PREÇO
CALDART & LANG ENGENHARIA LTDA	VILLAGE	49,44	RUIM	REGULAR	REGULAR	PESSIMO	REGULAR	REGULAR	REGULAR
BC ENGENHARIA E METALURGICA LTDA ME	SIVIERO	57,22	BOM	BOM	REGULAR	EXCELENTE	REGULAR	BOM	BOM
FRANCA & CANEPELE LTDA	VILLAGE	63,33	BOM	BOM	BOM	BOM	EXCELENTE	BOM	BOM
IZADORA BORGES ZANIN E CIA LTDA	SIVIERO	65,56	BOM	BOM	BOM	REGULAR	BOM	BOM	BOM
SUDESTE PRE FABRICADOS LTDA	AMERICANA MALL	60,56	REGULAR	BOM	EXCELENTE	EXCELENTE	BOM	REGULAR	REGULAR
CONSTRUTORA INSTALADORA MONTER LTDA	VILLAGE	73,33	BOM	BOM	BOM	BOM	EXCELENTE	BOM	BOM
TCON CONSTRUÇÕES OESTE LTDA	VILLAGE	56,67	BOM	BOM	BOM	BOM	BOM	BOM	BOM
FORT CONTRA PISO E REBOCO PROJETADO LTDA	VILLAGE	68,89	BOM	BOM	BOM	BOM	REGULAR	REGULAR	REGULAR
WEGA MONTAGEM E INSTALACAO ELETRICA LTDA	VILLAGE	50,56	BOM	BOM	REGULAR	BOM	BOM	REGULAR	BOM
IMPERMEABILIZAÇÕES	VILLAGE	50,00	REGULAR	BOM	BOM	BOM	PESSIMO	REGULAR	REGULAR
J.S. CONSTRUTORA LTDA	VILLAGE	63,89	REGULAR	BOM	REGULAR	BOM	REGULAR	BOM	BOM

FONTE: A AUTORA (2023)

4.3.4 Posição de destaques

Após a avaliação dos setores envolvidos é possível identificar as empresas em destaque por obra e no âmbito geral de parceiros homologados que a Construtora possui.

TABELA 4 – POSIÇÃO DE DESTAQUE

CONSTRUTORA BAGGIO		CADASTRO	AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	
RANKING		COMPARATIVO		
RANK	POSIÇÃO	NOTA GERAL	OBRAS	
1°	AIR LIQUIDE BRASIL	74,44	UNIMED MEIO OESTE	ATUALIZAR RANKING
2°	CONSTRUTORA INSTALADORA MONTER LTDA	73,33	VILLAGE	
3°	COMERCIO DE DIVISORIAS FERCAL LTDA	71,67	UNIMED MEIO OESTE	
4°	EXECPAR ENGENHARIA LTDA3	69,44	ESPAÇO CUIDAR	
5°	FORT CONTRA PISO E REBOCO PROJETADO LTDA	68,89	VILLAGE	
6°	ABREU CONSTRUÇÕES	68,89	CIMEP	
7°	APLICATECH PORTAS2	68,89	ESPAÇO CUIDAR	
8°	MANZATO & VIERA LTDA	66,11	UNIMED MEIO OESTE	
9°	IZADORA BORGES ZANIN E CIA LTDA	65,56	SIVIERO	
10°	LAND TERRAPLENAGEM	65,00	CIMEP	

FONTE: A AUTORA (2023)

Na imagem acima estão elencados as empresas que ocuparam até a décima posição no ranking avaliado por todos os departamentos envolvidos do processo.

Com base nos resultados mensais, medidas cabíveis serão tomadas para reparar possíveis falhas e premiar e incentivar os destaques.

Para que o fornecedor seja desqualificado precisará atingir de 0 (zero) a 20 (vinte) pontos. Empresas que estejam elencadas nesta primeira categoria, não poderão participar de futuras obras e ficarão excluídas da cartela de fornecedores.

Fornecedores com pontuação de 21 (vinte e um) a 40 (quarenta) pontos terão acompanhamento mensal. Empresas que se encaixam neste segundo parâmetro, terão reuniões periódicas para identificar os problemas e repará-los. O mesmo não terá prioridade em novos negócios e não estará apto a assumir novos adendos em seu contrato, até que apresente melhora em seus resultados.

A pontuação de 41 (quarenta e um) a 60 (sessenta) pontos terão acompanhamento bimestral a fim de identificar os problemas de execução em campo e itens administrativos. As empresas que se encaixam nesta terceira fase, tem possibilidade de fechamento em novos negócios, desde que esteja empenhada a melhorar seu desempenho em todos os itens avaliados.

Empresas qualificadas e com aptidão em novos negócios devem possuir 61 (sessenta e um) a 80 (oitenta) pontos. Neste quinto parâmetro, a empresa é considerada parceira, obterá privilégios com o setor comercial e participará desde o início do processo de venda de obra.

O parceiro que atingir a marca de 81 (oitenta e um) a 100 (cem) pontos estará apto para novas obras, privilégios em informações confidenciais de novos negócios, cotas de fundo e premiações como viagens, presentes e marketing da Construtora.

0 a 20 pontos – Desqualificar fornecedor
21 a 40 pontos – Reunião mensal para acompanhamento das atividades
41 a 60 pontos – Reunião bimestral para acompanhamento das atividades e possibilidade de fechamento para novas obras
61 a 80 pontos – Qualificado e apto para novas obras
81 a 100 pontos – Qualificado e apto para novas obras – PREMIAÇÃO

4.3.5 Avaliação de desempenho

Com base no resultado é possível identificar as dificuldades que cada obra tem com os respectivos fornecedores e empreiteiros avaliados, nota-se que tanto o escritório como a obra possuem visões parecidas sobre determinado fornecedor, por mais que os critérios de avaliação sejam diferentes para cada setor.

O resultado positivo e negativo pode ser utilizado como termômetro para avaliação geral de obra. Geralmente quando a nota do empreiteiro e/ou fornecedor for baixa, a área de segmento que o mesmo atua estará crítica e atrasada.

4.3.6 Apresentação de resultados

A apresentação dos resultados será compartilhada com todos os departamentos da construtora, sendo eles:

- Orçamentos: Para que tenha conhecimento de empresas aptas e que tenham qualificação para novos fechamentos, sendo assim terá preferência e participação nos orçamentos de novos negócios a serem fechados.

- Projetos: Que terá acesso a cartela de parceiros para iniciar o primeiro contato de uma nova parceria para de fato executar a obra fechada.

- Obra: Com acesso ao banco de dados de fornecedores poderá solicitar orçamentos para empresas aptas em todo o território nacional, sendo possível maior assertividade numa contratação.

4.3.7 Implantação de gestão de contratos

Quando se tem conhecimento das dificuldades que cada contratado possui em gerenciar seu próprio negócio, a construtora consegue trabalhar de modo assertivo para que o fornecedor gerencie seu contrato de forma que tenha lucro e evite prejuízos.

O gerenciamento destes contratos consiste em três pilares importantes para o resultado positivo do fechamento, sendo a apresentação regular de documentação de empreiteiros, onde a construtora faz o gerenciamento das despesas e tributos pagos a cada colaborador. Caso não seja apresentado a documentação solicitada prevista inclusive em contrato, o prestador poderá ter o pagamento retido.

Outro fator importante são as medições saudáveis, garantindo que o valor liberado seja suficiente para arcar com os custos das equipes em campo. Se liberado valores extras e/ou superiores ao real executado, o contrato se tornará insaudável fazendo com que falte valores no término da execução.

O terceiro ponto é a pesquisa de clima direta com o contratado, onde poderá relatar de forma aberta ou anônima os problemas e dificuldades na obra. Pelo fato que as obras são afastadas da sede, o contato com cada contratado se torna distante. O resultado é que os problemas não são relatados.

A pesquisa de clima será desenvolvida com base no Canal Direto, onde terá um e-mail onde qualquer um possa relatar qualquer problema com as equipes de obra. Nesta plataforma onde serão recebidas diversas informações, a construtora poderá atuar de forma efetiva melhorando o processo como um todo e gerenciando a obra com base nas informações anônimas recebidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fundamental que qualquer empresa possua ferramentas e métodos de gestão para avaliar e mapear os processos dentro da organização. Visto a necessidade e a dificuldade de acompanhar e fazer a gestão de cada fornecedor e/ou empreiteiro, foi dado início a implantação da Qualificação de fornecedores na construtora.

O estudo elaborado apresentou pontos positivos, pois com a criação de parâmetros e métodos de avaliação foi possível analisar e identificar as deficiências que surgem quando não se possui o processo de avaliação e qualificação implantados.

Os critérios criados e pontuados trazem informações e clareza sobre as empresas que serão contratadas e empresas que já atuam dentro da construtora. Com o processo montado é possível monitorar constantemente o desempenho

individual e tomar ações para que a parceria e a qualidade do produto ou serviço prestado sejam constantes e de melhoria contínua.

Alguns métodos de qualificação de fornecedores mencionados nos referenciais teóricos, foram aplicados e embasados para dar estrutura na implantação do processo. Os conceitos por serem de fácil entendimento não se tornam complexos de ser aplicados.

Embora o objetivo do trabalho não se tem como pretensão esclarecimento de dúvidas quanto a estruturação de programas de qualificação de fornecedores, foi possível identificar as dificuldades e aspectos negativos enfrentados, caso a empresa não faça a avaliação e qualificação de um novo parceiro. É importante salientar que para resultados assertivos é necessário a continuidade do processo para maior amadurecimento de informações. O mercado da construção civil cresce se desenvolve cada dia mais e os processos têm tendência de ser tornar melhores, fazendo com que a competitividade aumente e exija de cada empresário uma construção sólida de parcerias, para melhores ganhos, diminuição de riscos e prejuízos, tornando negócios lucrativos e duradouros.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. B.; NEUMANN, C. S. R.; **Programa de avaliação de fornecedores: desenvolvimento em uma empresa do setor siderúrgico**. 27f. Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Revista Produção Online, v. 13, n. 4. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.
- BATAZIM, E. T.; SILVA, I. L. L.; CALARGE, F. A.; **Análise dos riscos no fornecimento de bens e serviços na indústria eletroeletrônica: uma abordagem através do sistema de gestão integrada**. 12f. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte/MG, 2011.
- BERTAGLIA, P. R.; **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 528 p.
- BIESEK, G.; ISATTO, E. L.; FORMOSO, C. T.; **Implementing customized method for the evaluation of subcontractors**. In: Proceedings of IGLC16: 16th Annual Conference of the International Group for Lean Construction. Manchester: [s.n.], p. 359-370, 2008.
- CAVALCANTI, A. M.; MACIEL, D. A. S.; ARAÚJO, P. F. F.; CRAMER, L. FILHO, A. M. C.; **Modelo de avaliação de fornecedores através de indicadores de desempenho**. 11f; XLII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, Bento Gonçalves/RS, 2010.
- BEMELMANS, J.; VOORDIJK, H.; VOS, B.; BUTER, J. **Assessing Buyer- Supplier Relationship Management: Multiple Case-Study in the Dutch Construction Industry**.

176f. *Journal of Construction and Architectural Management*, American Society of Civil Engineers, EUA, 2012.

DENICOL, J.; CASSEL, R. A.; **Métodos para seleção e avaliação de desempenho de fornecedores na indústria da construção civil: uma revisão sistemática da literatura.** 18f. XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Belo Horizonte/MG, 2013.

DONIAK, I. L. O.; A industrialização da construção. *Jornal Informativo de 6ª Edição Do Concrete Show South América: Concrete Show New.* 2012.

FERREIRA, A. V.; ZANCUL, E.; **Estudo sobre produtividade na construção civil: desafios e tendências no Brasil.** Disponível em: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Estudo_Produtividade_na_Construcao_Civil/\\$FILE/Estudo_Real_Estate.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Estudo_Produtividade_na_Construcao_Civil/$FILE/Estudo_Real_Estate.pdf) Acesso em: 29 de maio de 2018.

ISATTO, E.L. **As relações entre empresas construtoras de edificações e seus fornecedores de materiais.** 1996. 152f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programas de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do RioGrande do Sul, Porto Alegre.

LIMA, J. C.; **Brasil tem um modelo ultrapassado de construir.** Disponível em <http://blogs.diariodonordeste.com.br/egidio/economia/brasil-tem-modeloultrapassado-de-construir/> Acesso em: 18 de fevereiro de 2023.

MONTEIRO, M.; **Processos de gestão de fornecedores na Bosch Termotecnologia SA.** 74f. Dissertação de mestrado, Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, 2010.

SILVA, L. B. M.; **Análise dos conceitos de administração da produção na construção industrializada de casas sustentáveis pelo sistema *light Wood frame*: um estudo de caso.** 130f. Trabalho de conclusão de curso – Setor de Tecnologia, Universidade Federal doParaná, Curitiba, 2010.

OLIEWY, M. Q.; MUSTAPHA, K. N; MOHAMMAD, B. S; ***Advantages of Industrialized Building System in Malaysia.*** 12f; *National University of Malaysia.* Malásia, 2009.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo:Cengage Learning, 2004.

LUCINDA, M.A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação.** Rio deJaneiro: Brasport, 2010.

