



*Desafios de uma sociedade
digital nos Sistemas Produtivos e
na Educação*



Pesquisa de relacionamento com fornecedores em uma empresa de economia mista

Cíntia Vitale Bertolini¹; José Manoel Souza das Neves²; Marília Macorin de Azevedo³; Nilton Gomes de Moraes⁴

Resumo - Este artigo tem como objetivo analisar a opinião dos fornecedores com relação às etapas de contratação e execução contratual de uma empresa de economia mista. O estudo foi realizado por meio de uma pesquisa qualitativa descritiva, com questionário fechado, a partir de análise documental. O questionário foi enviado para todos os fornecedores que participaram de processos de licitação da empresa nos 3 anos anteriores à realização da pesquisa, totalizando 596 questionários respondidos de um universo de 860 (amostragem por conveniência). Os dados apontaram que existe possibilidade de melhoria nas categorias estudadas, sendo as mais perceptíveis relacionadas aos processos de cadastro e licitação.

Palavras-chave: Economia mista, Fornecedor, Gestão da cadeia de suprimentos

Abstract - This article aims to analyze the opinion of suppliers in relation to the stages of contracting and contractual execution of a mixed-capital company. The study was carried out through a descriptive qualitative research, with a closed questionnaire, based on documentary analysis. The questionnaire was sent to all suppliers who participated in the company's bidding processes in the 3 years prior to the survey, totalizing 596 questionnaires answered from a universe of 860 (convenience sampling). The data showed that there is a possibility of improvement in the studied categories, the most noticeable being related to the registration and bidding processes.

Keywords: Mixed economy company, Supplier, Supply chain management (SCM)

1. Introdução

¹ Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, cinthiavitale@gmail.com

² Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, jmneves.fatec@gmail.com

³ Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza, marilia.azevedo@fatec.sp.gov.br

⁴ Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo, n_moraes@hotmail.com

Empresas de economia mista são continuamente cobradas para realizarem otimização de seus processos nas áreas que impactam nos custos da empresa. A seleção de fornecedores, um dos elementos considerados como chave para a gestão da cadeia de suprimentos, não pode ser realizada conforme o mercado privado, sendo necessária a realização de processos de licitação devido à natureza dessas empresas.

Apesar da impossibilidade de se escolher livremente os fornecedores, empresas de economia mista podem realizar melhorias em seus processos de contratação e execução de contratos com a finalidade de se otimizar esses processos, podendo em última instância, acarretar na redução de seus custos nas contratações realizadas.

O artigo foi elaborado como forma de responder à seguinte questão: Qual a opinião dos fornecedores em relação às etapas de contratação e execução contratual para uma empresa de economia mista?

Assim, o objetivo deste artigo é analisar a opinião dos fornecedores com relação às etapas de contratação e execução contratual para uma empresa de economia mista. Para tanto buscou-se analisar os resultados da Pesquisa de Fornecedores realizada pela própria empresa.

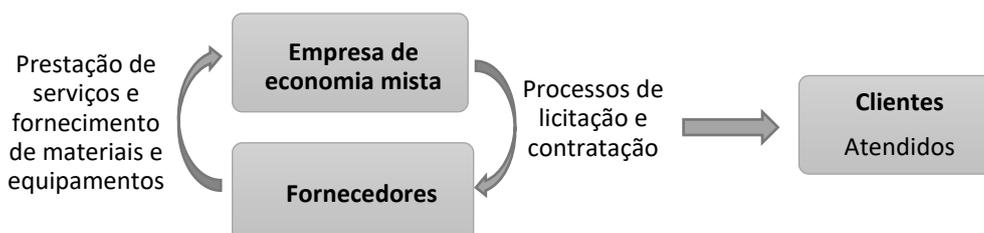
O estudo foi estruturado da seguinte forma: na próxima seção pode ser consultado o referencial teórico utilizado para embasar os assuntos apresentados nas seções seguintes. A seção 3 contém uma descrição do método utilizado na pesquisa que serviu de fonte para o artigo. Na seção 4 são apresentados os resultados e discussões, a seção 5 contém as considerações finais dos autores e por fim, as referências utilizadas no estudo.

2. Referencial Teórico

Segundo Cox et al (1995), a definição de Cadeia de Suprimentos pode ser entendida como os processos que realizam a ligação entre a fonte da matéria prima até o consumidor final, passando pelos clientes e fornecedores e todos os demais elementos necessários para que a empresa leve seus produtos e serviços até seus clientes.

Na visão de Blanchard (2010), Cadeia de Suprimentos pode ser entendida como uma sequência de processos e eventos responsáveis por levar o produto de uma ponta a outra, incluindo as atividades nas quais as pessoas do processo estão envolvidas.

Figura 1 - Esquema simplificado de cadeia de suprimentos



Fonte: Elaborado pelos autores

Atuando em cenários cada vez mais complexos, competitivos e imprevisíveis, as organizações precisam atender clientes com níveis de exigência elevados. Para que consigam manter sua vantagem competitiva, as empresas devem se preocupar em manter o mais baixo possível seu custo, enquanto procuram entregar o melhor serviço ou produto ao cliente. Uma forma encontrada de trabalhar todas as variáveis presentes no cenário apontado é a implantação de uma Gestão da Cadeia de Suprimentos, conhecida também pela sigla em inglês SCM (*Supply Chain Management*) (CHAN et al., 2012; HUDNURKAR et al., 2014).

Segundo Bookbinder *et al* (2010), ao planejar de forma adequada a gestão da cadeia de suprimentos, a empresa pode alcançar vantagens como aperfeiçoamento nas relações com os fornecedores e clientes e redução dos custos de operação, transporte e estoque.

A relação da empresa com seus fornecedores se mostra como assunto relevante na gestão da cadeia de suprimentos, como o exposto pelos autores Marasco (2008) e Selviaridis e Norrman (2015) que apontam que ao basear a relação com os fornecedores em contratos bem estruturados e claros, a empresa tem a tendência de obter melhores resultados.

Para Andersen e Skjoett-Larsen (2009), criar uma relação estreita e duradoura com parceiros estratégicos tornou-se essencial para a criação de vantagem competitiva.

Entes da administração pública direta ou indireta podem encontrar dificuldade na gestão da sua cadeia de suprimentos uma vez que a seleção de fornecedores, ponto relevante para a eficiência do processo, deve ser realizada através de processo licitatório para a contratação de obras, serviços, alienações e compras (BRASIL, 1988).

A avaliação de desempenho dos processos considerados mais relevantes permite que os gestores identifiquem as deficiências, possibilitando assim, a tomada de decisão baseada nos aspectos identificados e melhorias do processo (STAUGHTON E JOHNSTON, 2005).

3. Método

Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva por meio de uma abordagem qualitativa e utilizou-se a técnica de análise documental para estudo de arquivo disponibilizado por uma empresa de economia mista.

A pesquisa realizada pela empresa de economia mista buscou identificar pontos fortes e oportunidades de melhorias no relacionamento com seus Fornecedores.

Para a pesquisa foi utilizada uma amostragem por conveniência, sendo que o critério adotado para a seleção das empresas convidadas foi a participação em ao menos um processo de licitação da empresa de economia mista nos 3 anos anteriores à realização da pesquisa, realizada no período de 17 de setembro e 22 de outubro de 2018.

A seleção inicial identificou 3.373 empresas, sendo que desse total 2.513 possuíam e-mail inválidos no cadastro, resultando em um universo de 860 e-mails válidos enviados. Como resultado, foram respondidos 596 questionários.

O questionário, contendo 19 perguntas, foi estruturado via internet, utilizando formas distintas de avaliação para as questões: (i) avaliação por meio de notas de 0 a 10, (ii) seleção de opções pré definidas dentre respostas fechadas e (iii) escala do tipo Likert. Não houve obrigatoriedade de participação em todas as questões, o que resultou em quantidades distintas de respondentes em cada pergunta ou grupo de perguntas, conforme pode ser acompanhado na apresentação dos gráficos na seção de Resultados e Discussão.

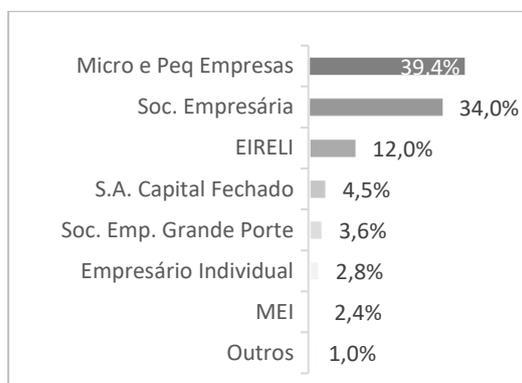
4. Resultados e Discussão

As análises foram agrupadas em quatro tópicos: (i) perfil dos fornecedores; (ii) cadastro e manutenção dos dados; (iii) processos de licitação e (iv) execução de contratos. Em cada tópico pode ser conferida uma breve introdução aos dados apresentados, o número de respostas recebidas e análise do resultado.

4.1 Perfil dos fornecedores

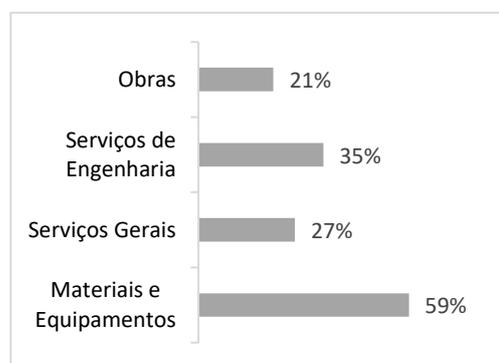
Para identificar o perfil das empresas participantes, foi solicitado que respondessem sobre seu tipo jurídico e o segmento de mercado em que atuaram nas contratações. Os questionamentos foram respondidos por 467 do total de 596 empresas (78,4%).

Gráfico 1 - Tipo jurídico do fornecedor



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Gráfico 2 - Segmento em que o fornecedor atuou



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Como pode ser observado no gráfico 1, os tipos jurídicos predominantes entre os fornecedores respondentes foram micro e pequenas empresas com 39,4%, sociedade empresária com 34% e EIRELI (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada) com 12%. Os demais tipos listados ficaram abaixo de 5%.

O segmento de materiais e equipamentos foi apontado por 59% dos respondentes como sendo o segmento em que atuaram nas contratações, como pode ser constatado no gráfico 2. Serviços de Engenharia aparece com 35%, sendo seguido por Serviços Gerais (27%) e Obras (21%).

4.2 Cadastro e Manutenção dos dados

Para que seja possível participar dos processos de licitação da empresa de economia mista, é necessário que o interessado realize um cadastro no site. Uma vez cadastrada, a empresa deve manter seus dados sempre atualizados, realizando a manutenção dos dados no site.

Como o cadastro é o primeiro contato da organização com a empresa de economia mista, além de ser condição de participação nos processos licitatórios, foi solicitado aos participantes que avaliassem o nível de satisfação com o processo de Cadastro. Nesse questionamento houve a participação de 476 empresas (79,9% do total de respondentes).

Tabela 1 - Satisfação com o Cadastro

Satisfação do Fornecedor	2015	2016	2018
Muito satisfeito	22%	27%	26%
Satisfeito	61%	58%	55%
Nem satisfeito, nem insatisfeito	12%	11%	14%
Insatisfeito	4%	4%	4%
Muito insatisfeito	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%
Análise Top 2 e Bottom 2			
Muito Satisfeito + Satisfeito	83%	85%	81%
Insatisfeito + Muito Insatisfeito	4%	4%	5%

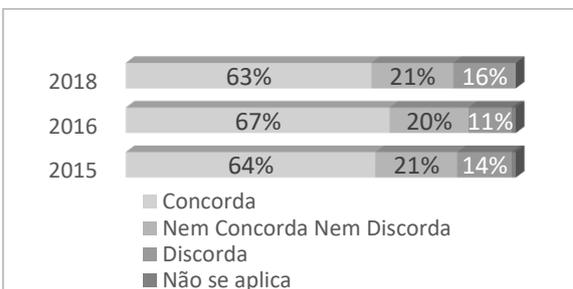
Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Ao realizar uma comparação dos índices entre os anos de 2016 e 2018, pode-se observar que houve uma redução de 4% do Top 2 passando de 85% para 81% e um aumento de 1% do Bottom 2, passando de 4% para 5%. Ao analisar essas variações, é possível perceber que a redução do Top 2 refletiu no aumento da categoria “nem satisfeito, nem insatisfeito” que passou de 11% para 14%, como pode ser confirmado na tabela 1, observando os resultados individuais de cada categoria.

4.3 Processo de licitação

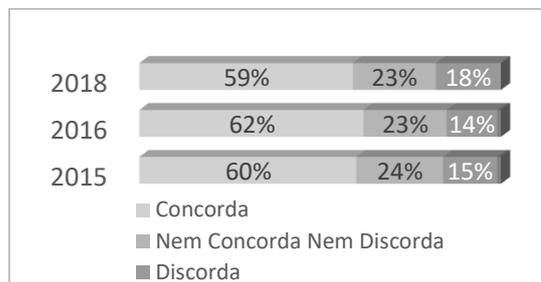
Com o propósito de verificar a percepção dos fornecedores com relação ao processo de licitação, foi solicitado que analisassem uma série de afirmações com base nas avaliações “Concordo”, “Nem Concordo Nem Discordo”, “Discordo” e “Não se Aplica”. Obteve-se o retorno de 518 empresas (86,9% do total de empresas respondentes).

Gráfico 3 - As informações necessárias para os processos licitatórios são encontradas com facilidade



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Gráfico 4 - Objetos das licitações, editais, especificações e termos de referência são precisos e fáceis de entender



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

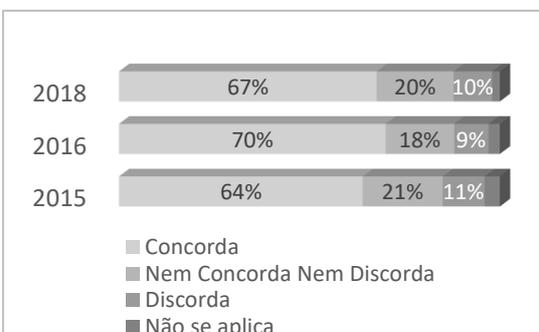
Como pode ser observado no gráfico 3, o percentual de empresas que concordaram com a afirmação “As informações necessárias para os processos licitatórios são encontradas com facilidade” apresentou melhora de 3% do ano de 2015 para 2016, passando de 64% para 67%. No último período medido (2018), houve uma queda para 63%, ficando com um percentual menor que o de 2015.

O percentual de empresas que discordam da afirmação havia sofrido uma redução de 3% de 2015 a 2016 (passando de 14% a 11%), apresentando posteriormente um aumento de 5% no ano de 2018.

O mesmo comportamento pode ser identificado no gráfico 4, que apresenta os resultados para a afirmação “Objetos das licitações, editais, especificações e termos de referência são precisos e fáceis de entender”. O percentual de empresas que concordaram apresentou melhora de 2% do ano de 2015 para 2016, passando de 60% para 62%. No último período medido (2018), houve uma queda para 59%, ficando com um percentual menor que o de 2015.

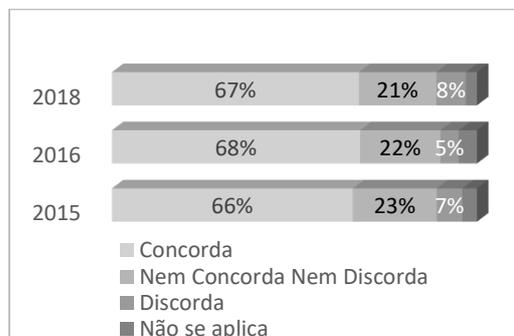
O percentual de empresas que discordam da afirmação havia sofrido uma redução de 1% de 2015 a 2016 (passando de 15% a 14%), apresentando posteriormente um aumento de 4% no ano de 2018.

Gráfico 5 - É fácil participar das licitações eletrônicas (conversas, lances, esclarecimentos)



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Gráfico 6 - O atendimento da empresa de economia mista durante o pregão corresponde à minha expectativa



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Para a afirmação “É fácil participar das licitações eletrônicas (conversas, lances, esclarecimentos)” – gráfico 5, o percentual de empresas que concordaram com a afirmação apresentou melhora de 6% do ano de 2015 para 2016, passando de 64% para 70%. Porém no último período medido (2018), houve uma queda para 67%.

O percentual de empresas que discordam da afirmação havia sofrido uma redução de 2% de 2015 a 2016 (passando de 11% a 9%), apresentando posteriormente um aumento 1% no ano de 2018.

O mesmo comportamento pode ser observado no gráfico 6 para a afirmação “O atendimento da empresa de economia mista durante o pregão corresponde à minha expectativa”. O percentual de empresas que concordaram apresentou melhora de 2% do ano de 2015 para 2016, passando de 66% para 68%. No último período medido (2018), houve uma queda para 67%.

O percentual de empresas que discordam da afirmação havia sofrido uma redução de 2% de 2015 a 2016 (passando de 7% a 5%), apresentando posteriormente um aumento de 3% no ano de 2018.

Para avaliar o índice de satisfação com a empresa de economia mista, foi solicitado aos participantes que respondessem sobre o sistema de licitações eletrônicas. Nesse questionamento houve a participação de 476 empresas (79,9% do total de respondentes).

Tabela 2 - Satisfação com o Sistema de Licitações Eletrônicas

Satisfação do Fornecedor	2015	2016	2018
Muito satisfeito	19%	25%	24%
Satisfeito	57%	53%	53%
Nem satisfeito, nem insatisfeito	16%	15%	17%
Insatisfeito	6%	6%	6%
Muito insatisfeito	2%	1%	1%
Total	100%	100%	100%
Análise Top 2 e Bottom 2			
Muito Satisfeito + Satisfeito	76%	78%	76%
Insatisfeito + Muito Insatisfeito	8%	7%	7%

Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

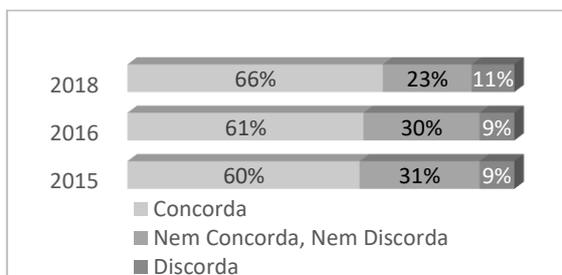
Ao realizar uma comparação dos índices entre os períodos, pode-se observar que inicialmente houve um aumento de 2% do Top 2, seguido de uma redução de 2%, voltando ao percentual de 2015 (passando de 76% para 78% e em seguida para 76%). Com relação ao Bottom 2, houve uma redução de 8% para 7%, mantendo-se nesse patamar em 2018.

4.5 Execução de Contratos

Com o intuito de verificar a percepção dos fornecedores com relação ao processo de execução de contratos, foi solicitado que analisassem a uma série de

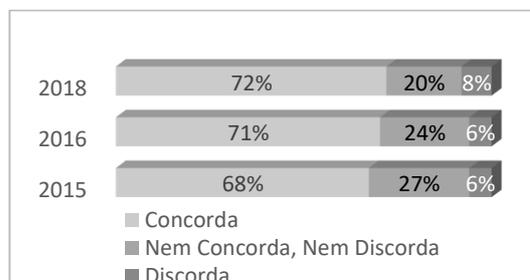
afirmações com base nas avaliações “Concordo”, “Nem Concordo Nem Discordo”, “Discordo” e “Não se Aplica”. Foram obtidas 492 respostas para esse tópico (82,5% do total de empresas respondentes).

Gráfico 8 - O termo de referência e as especificações apresentadas no edital retratam a complexidade do projeto



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Gráfico 91 - A comunicação entre o administrador do contrato e sua empresa é clara e eficiente

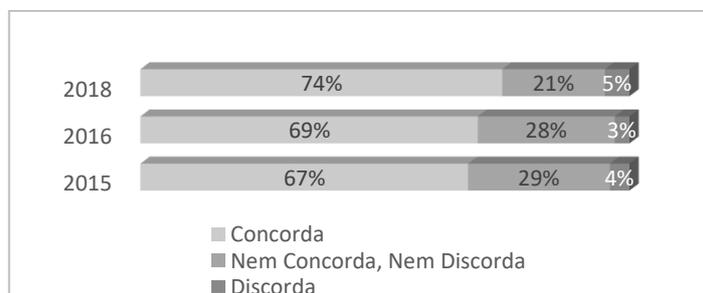


Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Como pode ser observado no gráfico 8, o percentual de empresas que concordaram com a afirmação “O termo de referência e as especificações apresentadas no edital retratam a complexidade do projeto” apresentou melhora de 1% do ano de 2015 para 2016, passando de 60% para 61%. No último período medido (2018), houve um aumento de 5%, totalizando 66%. O percentual de empresas que discordam da afirmação sofreu um aumento total de 2%.

O gráfico 9 permite observar que o percentual de empresas que concordaram com a afirmação “A comunicação entre o administrador do contrato e sua empresa é clara e eficiente” apresentou melhora de 3% do ano de 2015 para 2016, passando de 68% para 71%. No último período medido (2018), seguido de um aumento de 1% totalizando 72%. O percentual de empresas que discordam da afirmação sofreu um aumento total de 2% entre os períodos.

Gráfico 20 - A execução do contrato é devidamente acompanhada e fiscalizada pela empresa de economia mista



Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Para a afirmação “A execução do contrato é devidamente acompanhada e fiscalizada pela empresa de economia mista” representada no gráfico 10, o percentual de empresas que concordaram com a afirmação apresentou melhora de

2% do ano de 2015 para 2016, passando de 67% para 69%. No último período medido (2018), houve um aumento de 5%, passando para 74%.

Para avaliar o índice de satisfação das empresas no tema, foi solicitado aos participantes que respondessem sobre a gestão do contrato por parte da empresa de economia mista. Nesse questionamento houve a participação de 476 empresas (79,9% do total de respondentes).

Tabela 3 - Satisfação com a Gestão do Contrato por parte da empresa de economia mista

Satisfação do Fornecedor	2015	2016	2018
Muito satisfeito	21%	25%	27%
Satisfeito	51%	52%	52%
Nem satisfeito, nem insatisfeito	25%	21%	16%
Insatisfeito	2%	2%	4%
Muito insatisfeito	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%
Análise Top 2 e Bottom 2			
Muito Satisfeito + Satisfeito	72%	76%	79%
Insatisfeito + Muito Insatisfeito	3%	3%	5%

Fonte: Pesquisa com fornecedores da empresa de economia mista

Ao realizar uma comparação dos índices entre os anos de 2015 a 2018, pode-se observar que houve um aumento contínuo do Top 2, passando de 72% em 2015 para 76% em 2016 e 79% em 2018 e um aumento de 2% do Bottom 2, passando de 3% em 2015/2016 para 5% em 2018. Ao analisar essas variações, é possível perceber que a diminuição da categoria “nem satisfeito, nem insatisfeito” que passou de 25% para 16%, refletiu no aumento do Top 2 (contribuição de 7%) e no aumento do Bottom 2 (contribuição de 2%) como pode ser confirmado na tabela, observando os resultados individuais de cada categoria.

5. Considerações finais

O estudo realizado permitiu observar que existem possibilidades de melhorias em todas as categorias analisadas, sendo as mais perceptíveis relacionadas aos processos de (i) cadastro e manutenção de dados e (ii) processos de licitação. A seguir é apresentado um resumo dos resultados analisados em cada categoria.

O tópico “cadastro e manutenção dos dados” apresentou os índices de satisfação mais altos da pesquisa, superiores a 80% em todos os períodos analisados. Contudo, houve uma redução considerável no índice ao se comparar os últimos períodos, indicando uma tendência de queda caso não sejam adotadas melhorias no processo.

A categoria “processo de licitação” obteve os piores índices nas questões individuais, ficando com resultados acima de 70% apenas na avaliação do sistema utilizado para as negociações. De forma geral, a categoria apresentou melhora nas

avaliações entre os anos de 2015 e 2016, sendo seguido de queda em todos os índices apresentados no ano de 2018. Aspectos como facilidade para (i) encontrar as informações necessárias para participação e (ii) entender os documentos que compõem o processo (edital, especificações e termos de referência) obtiveram índices de 64% e 59% respectivamente no último período analisado. Conclui-se portanto que existe uma grande oportunidade de melhoria no processo.

Por último, os resultados do tópico “execução de contratos” apresentou uma evolução em todas as avaliações realizadas, indicando que na percepção dos fornecedores esse tema pode ser considerado um ponto forte da empresa.

Como proposta de trabalho futuro percebe-se a possibilidade de utilização das análises realizadas em um processo de melhoria da empresa de economia mista, por meio de seleção dos índices a serem tratados; definição de metas e ações de melhoria; e por fim, a definição de indicadores para a medição dos resultados. Com essas ações, entende-se que é possível obter uma melhora em seus processos e na percepção dos fornecedores.

Referências

ANDERSEN, M; SKJOETT-LARSEN, T. Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 14, n. 2, p. 75-86, 2009.

BLANCHARD, D. Supply Chain Management Best Practices. *New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.*, 2007.

BOOKBINDER, J.H.; GÜMÜŞ, M; JEWKES, E.M. Calculating the benefits of vendor managed inventory in a manufacturer-retailer system. *International Journal of Production Research*, v. 48, n. 19, p. 5549-5571, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 nov. 2019.

CHAN, F.T.S; YEE-LOONG CHONG, A; ZHOU, L. An empirical investigation of factors affecting e-collaboration diffusion in SMEs. *International Journal of Production Economics*, v. 138, n. 2, p. 329-344, 2012.

COX, F.J.; BLACKSTONE, J.H.; SPENCER, M.S. APICS Dictionary. 8 ed. *Falls Church, VA*, 1995.

HUDNURKAR, M; JAKHAR, S; RATHOD, U. Factors affecting collaboration in supply chain: A literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, v. 133, p. 189-202, 2014.

MARASCO, A. Third-party logistics: A literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, n.113, p.127-147, 2008.

SELVIARIDIS, K.; NORRMAN, A. Performance-based contracting for advanced logistics services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 45, n. 6, p. 592-617, 2015.

STAUGHTON, R; JOHNSTON, R. Operational performance gaps in business relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 4, p. 320-332, 2005.