

## **A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS EM UMA EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

**HENRIQUE MANTOVANI BALDASSO<sup>1</sup>; LUÍSA DA COSTA BRETANHA<sup>2</sup>;  
NURIAN MARIA OLIVEIRA AZAMBUJA<sup>3</sup>; NAIGARA GARDELIN GAZOLA<sup>4</sup>;  
ALISSON EDUARDO MAEHLER<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Universidade Federal de Pelotas 1 – h.baldasso@me.com 1

<sup>2</sup>Universidade Federal de Pelotas 2 – luisabretanha@hotmail.com 2

<sup>3</sup>Universidade Federal de Pelotas 3 – nurianazambuja@gmail.com 3

<sup>4</sup>Universidade Federal de Pelotas 4 – naigagazola@hotmail.com 4

<sup>5</sup>Universidade Federal de Pelotas 5 – alisson.maehler@gmail.com 5

### **1. INTRODUÇÃO**

A gestão da cadeia de suprimentos possui uma grande importância para qualquer organização, especialmente no ramo da construção civil, “já que um bom gerenciamento de recursos e processos pode significar aumento de eficiência da construtora, redução das perdas, diminuição dos tempos de operação e com isso a obtenção de vantagens competitivas (OLIVEIRA; GRAVIOLI, p.2. 2012)”.

De acordo com Meindl & Chopra (2003), as cadeias de suprimentos englobam todas as etapas envolvidas, direta ou indiretamente, no atendimento de um pedido de um cliente. A cadeia de suprimentos não inclui somente fabricantes e fornecedores, mas também transportadoras, depósitos, varejistas, e os próprios clientes. Dentro das organizações, essa cadeia inclui todas as funções envolvidas no pedido do cliente, como desenvolvimento de novos produtos, marketing, operação, distribuição, finanças e o serviço de atendimento ao cliente, entre outras.

A organização analisada é uma incorporadora que trabalha com condomínios, está localizada na cidade de Pelotas/RS, desde 2010 e atua em todo o país. A empresa em questão é uma *holding*, formada por dois sócios que fundaram outras nove empresas, algumas destas tendo como parte da sociedade outras empresas.

Visando maior competitividade e lucro, ela procura novos modelos de administração buscando a melhoria contínua e fazendo os ajustes necessários. Um dos setores afetados é o de compras e suprimentos que além de garantir os insumos para as obras em andamento, precisa se preocupar com logística, contabilidade, estoques, qualidade e preços.

A empresa é constituída atualmente por 14 funcionários: 2 sócios proprietários, sendo um diretor da empresa, 2 secretárias, um departamento financeiro que conta com um gerente, um analista, um auxiliar administrativo e uma estagiária. Há também um gerente comercial, uma advogada, uma gerente de marketing e uma estagiária de marketing, uma arquiteta, um engenheiro civil e uma estagiária de engenharia civil.

O objetivo deste trabalho é analisar a importância estratégica da gestão da cadeia de suprimentos em uma empresa do ramo da construção civil.

### **2. METODOLOGIA**

Este trabalho caracteriza-se como estudo de caso e a forma de pesquisa utilizada é descritiva, onde se identifica, registra e se analisam as características,

fatores e variáveis que se relacionam com o fenômeno de estudo. De acordo com VENTURA (GOODE E HATT apud VENTURA, p.384, 2007) é:

um meio de organizar os dados, preservando do objeto estudado o seu caráter unitário. Considera a unidade como um todo, incluindo o seu desenvolvimento (pessoa, família, conjunto de relações ou processos etc.). Vale, no entanto, lembrar que a totalidade de qualquer objeto é uma construção mental, pois concretamente não há limites, se não forem relacionados com o objeto de estudo da pesquisa no contexto em que será investigada. Portanto, por meio do estudo do caso o que se pretende é investigar, como uma unidade, as características importantes para o objeto de estudo da pesquisa.

Foram utilizados documentos e entrevistas abertas como instrumento de pesquisa.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A empresa adota uma gestão de técnica de fluxo de suprimentos que assegura uma série de benefícios, além das parcerias com fornecedores e meios de integração e um sistema de logística de suprimentos organizado e eficiente. O departamento funciona integrado com a construção e acompanha desde o início o cronograma construtivo e as necessidades de compras. Com isso, é possível identificar e alertar sobre a necessidade de produtos em tempo hábil, para que a equipe consiga atender eventuais emergências. O objetivo da implantação do novo modelo de trabalho foi erradicar atrasos e minimizar custos desnecessários, antecipando possíveis problemas e soluções. Esta técnica é uma das formas de controle encontrada pela empresa.

A política de horizontalização é utilizada pela empresa onde ela contrata a maioria de seus serviços e adquire insumos de terceiros através de parcerias, tendo assim maior vantagem e maior flexibilidade, baixos custos e *know-how* dos fornecedores, mantendo o foco no negócio principal (*core business*).

Outra prática adotada é que todos os materiais são adquiridos pelo setor de suprimentos, e para os produtos de alta criticidade e complexidade, propostas com valores elevados, o setor faz os orçamentos, mas a compra só é concluída após análise e autorização do sócio-diretor. Já os materiais de expediente e de escritório são comprados mensalmente através de um sinal de demanda. Segundo Silva (p. 3, 1994):

A natureza do processo produtivo da construção civil e dos bens por ela gerados é substancialmente diferente da maioria dos processos industriais contemporâneos. Esta diferenciação diz respeito às relações intra e intersetoriais, à composição de tecnologia requerida pelo processo produtivo, à quantidade e características dos bens intermediários envolvidos na produção, à intensidade de utilização dos vários fatores de produção, à organização industrial e ao valor agregado aos produtos finais.

A crescente influência do desempenho dos fornecedores é importante sobre a competitividade das empresas de manufatura. Este cenário constitui uma das importantes justificativas para que as organizações não sejam observadas como agentes econômicos isolados, mas como partes de uma cadeia produtiva, cuja eficiência e competitividade não podem ser atribuídas às eficiências isoladas de seus vários integrantes. De acordo com Guilherme (2007):

Pode-se definir o nível de relacionamento com o fornecedor em função da importância de seu material ou componente para o produto final e para a empresa compradora. Com isso, sempre haverá fornecedores com quem não buscará manter uma parceria, já que seu produto não é estratégico, nem tampouco tem poucos fornecedores ou escassez no mercado.

A incorporadora trabalha com algumas parcerias junto aos fornecedores como: imobiliárias, construtoras, empresas de consultoria e assessoria, marketing, serviços de contabilidade, empresas de informática, entre outras.

Na escolha de um novo fornecedor parceiro ou na avaliação dos fornecedores atuais, deve ser verificada a sua capacidade de atender todos os requisitos anteriores e que eles possam trazer benefícios, pois mesmo sendo a maior e melhor empresa fornecedora de determinado setor, pode não ter condições de atender conforme solicitado pelo contratante (GUILHERME, 2007).

A empresa não realiza treinamentos nem desenvolve seus fornecedores, porém os avalia. Há uma série de requisitos que são importantes para avaliar um fornecedor antes e durante seu fornecimento. Porém, antes de iniciar-se uma negociação, é possível qualificá-lo sob os mesmos critérios baseando-se em aquisições feitas por outras empresas, ao longo do tempo e das aquisições, realizando avaliações sucessivas do seu desempenho real, a fim de, eventualmente, vir a reconhecê-lo como um parceiro.

A Tecnologia da Informação tem afetado a competição ao alterar a estrutura do setor, criar novos negócios e proporcionar vantagens competitivas. Ela permeia toda a cadeia e sistema de valor, impactando processos, estruturas e até mesmo produtos. E o uso desta ferramenta nas cadeias de suprimento visa à obtenção de vantagem competitiva e automatização dos processos produtivos. É vista como a principal fonte de melhorias na produtividade e na capacidade competitiva (BOWERSOX; CLOSS, p.10. 1999). Esses autores defendem que a TI é empregada diferentemente de outros recursos já que possibilita um aumento de velocidade de transmissão e de capacidade de dados e simultaneamente reduz custos (MAÇÃDA, FELDENS, SANTOS; 2007).

Visto que, a empresa possui tecnologias de gestão e comunicação com um *software* onde faz todo o processo de compras organizado e eficiente. Também conta com um *website* onde estão todas as informações pertinentes aos clientes com imagens gráficas em 3D, e uma *web e-mail* para comunicação de todos envolvidos com a empresa.

Por possuir uma estrutura produtiva horizontal, observou-se dificuldades no desenvolvimento de fornecedores, visto que a empresa não possui nenhum programa de treinamentos e os fornecedores são de fora de Pelotas. Outro problema é a falta de gestão da qualidade, visto que as avaliações são feitas de fornecedor a fornecedor e não de forma padronizada.

#### 4. CONCLUSÕES

A importância das compras em qualquer tipo de organização é indiscutível, considerando que cada compra e aquisição é uma vantagem, sendo necessária a gestão estratégica desse setor. De acordo com Alt e Martins (2009), o setor de compras passa a desempenhar uma vantagem estratégica e competitiva.

A horizontalização de empresas da área da construção civil pode aprimorar os produtos e serviços oferecidos. A criação de parcerias e alianças entre organizações permite a geração de novos produtos e serviços, com ou sem a criação física de novas empresas ou mesmo de novos departamentos,

diferentemente da era industrial, onde as organizações tinham necessidade de ser autossuficientes por meio da integração vertical. Os novos tempos exigem da organização de grande porte um enfoque para a integração horizontal, passando a interagir com fornecedores e entidades externas na forma de parcerias e alianças estratégicas (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2005).

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALT, Paulo Renato Campos; MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, p.10. 1999.

Goode WJ, Hatt PK. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional; 1979:422.

GUILHERME, Kelly Cristina Jovanini. **Parcerias Entre Construtora e Fornecedores de Materiais e Componentes**. São Paulo, p.26. 2007. Disponível em:

<[http://www.pcc.usp.br/files/text/personal\\_files/francisco\\_cardoso/Monografia%20Kelly%20Guilherme.pdf](http://www.pcc.usp.br/files/text/personal_files/francisco_cardoso/Monografia%20Kelly%20Guilherme.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2015.

MAÇADA, Antonio Carlos Gastaud; FELDENS, Luis Felipe; SANTOS, André Moraes dos. Impacto da tecnologia da informação na gestão das cadeias de suprimentos – um estudo de casos múltiplos **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 14, n. 1, p. 1-12, jan.-abr. 2007.

MEINDL Peter.; CHOPRA Sunil. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – Estratégia, Planejamento e Operação**. São Paulo, p.2. 2003.

OLIVEIRA, Jucelaine Lopes de; GAVIOLI, Marcel Klemm. **A Importância da Gestão da Cadeia de Suprimentos na Construção Civil**. Disponível em: <[www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/007-workshop-2012/workshop/trabalhos/servenggest/a-importancia-da.pdf](http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos-graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/007-workshop-2012/workshop/trabalhos/servenggest/a-importancia-da.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2015.

SILVA, M.A.C. A modernização do macro-complexo da construção civil: o posicionamento competitivo na contribuição ao desenvolvimento do país. In: **ESTRATÉGIAS PARA A MODERNIZAÇÃO DA CONSTRUÇÃO CIVIL: QUALIDADE NA CADEIA PRODUTIVA**. São Paulo, p.3, 1994.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, V. C. P. e FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, p.15. 2005.