

**O PROCESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES  
NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO**

**Francine da Silveira Dalenogare Pereira**  
Pesquisadora da IMED Business School

**Claudionor Guedes Laimer**  
Professor e pesquisador da IMED Business School

**Tamires Bressiani Pagnussatt**  
Pesquisadora da IMED Business School

**Área temática:** c) Dirección y Organización

**Palabras clave:** Setor público. Seleção de fornecedores. Avaliação de fornecedores.  
Licitação. Qualidade

# O PROCESSO DE SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

## Resumo

O estudo investiga os critérios de seleção e avaliação de fornecedores no setor público brasileiro, comparando as empresas com base na idade, tamanho e setor. Desse modo, realizou-se uma survey com uma amostra de 46 empresas fornecedoras do setor público. Embora houvesse a expectativa de que o preço seria o critério de seleção, os resultados apontam que a qualidade tem sido considerada como principal critério de seleção e, até mesmo, de avaliação dos fornecedores de produtos e serviços. Além disso, este estudo contribui para que o gestor público ao definir os critérios de licitação priorize a qualidade do serviço público.

## **1 Introdução**

O contexto político-econômico brasileiro passa por um momento turbulento e incerto. Ainda, para agravar esta instabilidade, novos casos de fraude e/ou corrupção surgem diariamente, cuja origem tem sido identificada, na maioria das vezes, nas licitações e contratos públicos. O setor público utiliza-se das licitações, em suas diferentes modalidades, para realizar obras, serviços, compras, alienações, concessões, permissões e locações (Brasil, 1993). Ainda que o objetivo das licitações seja atender o interesse público de forma mais vantajosa e transparente, em alguns casos, a fraude e a corrupção permeiam as transações entre o setor público e seus fornecedores.

De acordo com a Lei nº 8.666/93 (i. e., Lei das Licitações), o edital do processo licitatório pode prever os critérios de seleção de fornecedores com base no menor preço e/ou melhor técnica, ou ainda, maior lance ou oferta (Brasil, 1993). Da mesma forma, que no setor privado, no setor público as decisões devem ser tomadas de forma eficiente e eficaz, embora, nesse caso, os resultados sejam exigidos pelo governo e pela sociedade (Calazans, Rocha, Araújo & Ferreira, 2016).

Neste sentido, a tomada de decisão referente à seleção e avaliação de desempenho de fornecedores é fundamental para o crescimento e o sucesso das atividades desenvolvidas por uma organização, tendo como consequência a redução de custos e a maximização dos resultados (Tontini, 1998; Perez & Zwicker, 2005; Kumar & Seema, 2017).

O processo decisório compreende a avaliação detalhada de alternativas e fatores distintos, na busca da solução ideal. Esse processo torna-se complexo e abrangente, uma vez que está vinculado ao profissional que tomará a decisão, e este possui valores, conhecimentos, experiências, pontos fortes e fracos que influenciarão diretamente a tomada da decisão (Calazans et al., 2016).

Devido à complexidade do processo licitatório e também à busca da proposta mais vantajosa, o setor público tem a tendência de adotar apenas o preço como critério de seleção de fornecedores (Cavalcante, Schramm & Silva, 2015). Como consequência, o resultado da seleção pode estar comprometido, uma vez que outros fatores importantes não estão sendo considerados (Schramm, 2013).

Ademais, ainda, segundo Schramm (2013), a adoção do preço como único critério, pode favorecer a criação de cartéis por parte dos fornecedores, comprometendo a eficácia e a transparência do processo licitatório.

Dessa forma, a definição de multicritérios para a seleção e avaliação de desempenho de fornecedores tem sido objeto de pesquisa no âmbito acadêmico e profissional (Riccardi, Silva, Garcia & Rossi, 2010; Viana & Alencar, 2012), dada sua importância na busca da redução de comportamentos oportunistas na relação entre comprador e fornecedor (Calazans et al., 2016). Assim, este estudo investiga os critérios de seleção e avaliação de fornecedores no setor público brasileiro, comparando as empresas com base na idade, tamanho e setor.

## **2 Referencial teórico**

Encontrar o fornecedor que atenda às expectativas e exigências do comprador é um desafio presente nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, considerando a dificuldade de avaliar o fornecedor através de diferentes critérios tangíveis e intangíveis, por vezes conflitantes (Calazans et al., 2016; Kumar & Seema, 2017). Selecionar erroneamente o fornecedor poderia ser suficiente para desestabilizar a posição financeira e operacional da organização (Kumar & Seema, 2017).

A complexidade do processo decisório de seleção e avaliação de desempenho do fornecedor faz com que as organizações busquem ferramentas que as conduzam a decisões mais acertadas, sem desconsiderar a subjetividade inerente ao gestor (Riccardi et al., 2010; Viana & Alencar, 2012; Schramm, 2013; Calazans et al., 2016).

Neste sentido, este capítulo aborda aspectos relacionados a seleção e avaliação de desempenho de fornecedores, bem como seus critérios e métodos.

### **2.1 Seleção de fornecedores**

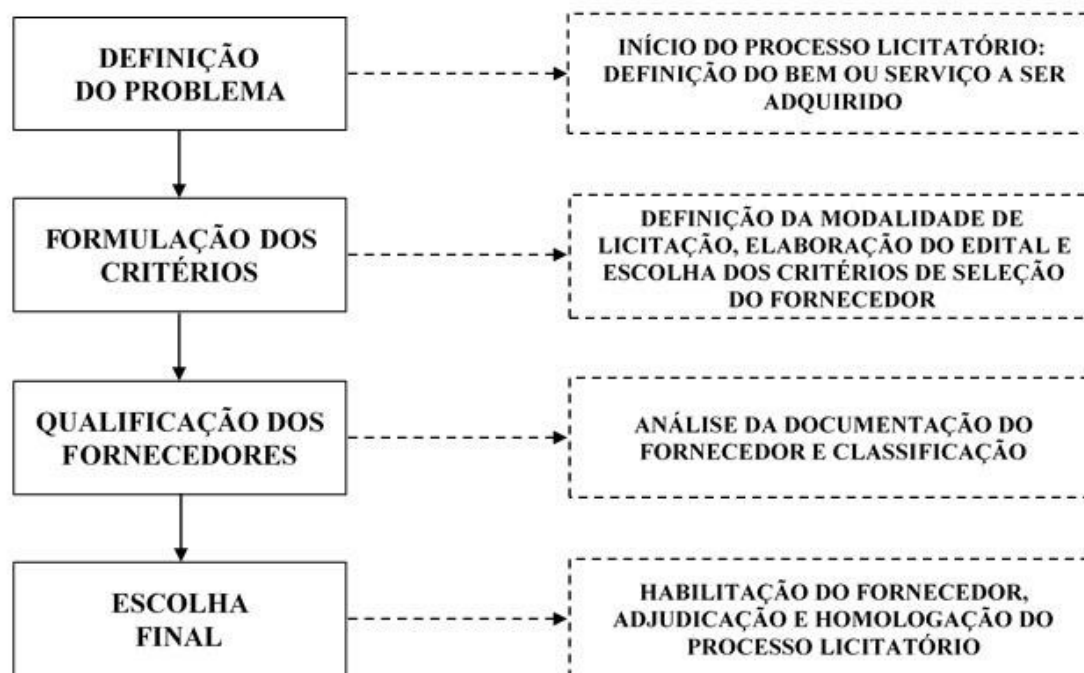
A seleção de fornecedores possui importante papel para que a organização atinja seus objetivos, através de um fluxo eficiente da cadeia de suprimentos e redução dos custos de compra, possibilitando um diferencial competitivo no mercado e a satisfação do usuário final (Costa, 1998; Perez & Zwicker, 2005; Kumar & Seema, 2017).

No setor público, a seleção se faz ainda mais necessária, uma vez que o ente público não pode escolher livremente seus fornecedores e, segundo a Lei nº 8.666/93 (Brasil, 1993), todas as compras públicas brasileiras devem ser realizadas através de licitação (Costa, 1998; Schramm, 2013).

Entende-se por seleção de fornecedores, o processo pelo qual diferentes fornecedores são avaliados através de multicritérios que reflitam a estratégia organizacional, na busca da proposta mais vantajosa, garantindo aos interessados condições iguais de participação (Costa, 1998; Riccardi et al., 2010; Paraguassu & Macedo, 2012; Viana & Alencar, 2012; Schramm, 2013).

Sinteticamente, o processo de seleção caracteriza-se pela decisão de múltiplos critérios, tangíveis e intangíveis, como preço, qualidade, capacidade técnica, idoneidade, dentre outros (Perez & Zwicker, 2005; Kumar & Seema, 2017). Assim, o fluxograma do processo de seleção de fornecedores pode ser adaptado para o setor público (Figura 1).

**Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção de fornecedores no setor público**



Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Schramm (2013).

A seleção dos fornecedores no setor público pode ser feita de forma presencial, quando das modalidades carta convite, tomada de preços, concorrência pública e pregão presencial, e de forma eletrônica, quando da modalidade pregão eletrônico (Brasil, 1993). Tanto na forma presencial como eletrônica, os critérios de seleção do fornecedor são estabelecidos já na fase de elaboração do edital.

### **2.1.1 Critérios de seleção de fornecedores**

Os critérios de seleção de fornecedores estabelecem os pontos que devem ser confrontados entre os interessados na parceria que será ofertada (Paraguassu & Macedo, 2012). De acordo com a estratégia da organização, a seleção de fornecedores pode ser baseada na atribuição de pesos aos parâmetros escolhidos, tais como: custo, prazo de entrega, pontualidade e qualidade (Tontini, 1998).

Neste sentido, os critérios podem ser considerados básicos, como preço, qualidade e velocidade de entrega, ao passo que outros são mais estratégicos, como serviço prestado, confiabilidade e flexibilidade do fornecedor (Paraguassu & Macedo, 2012). Por exemplo, em um estudo sobre a seleção de fornecedores no segmento de tecnologia da informação, Perez e Zwicker (2005) concluíram que os critérios que possuem maior relevância são preço competitivo ou menor preço, capacitação tecnológica, solidez, qualificação, idoneidade, ética e segurança da informação.

Da mesma forma, outros estudos têm sido relevantes na definição de critérios de seleção de fornecedores, como no caso de Riccardi et al. (2010), que elaboraram uma escala para seleção de fornecedores. Nesse caso, o estudo apresenta como critérios mais citados, o relacionamento comercial estreito entre fornecedor e comprador, capacidade de desenvolvimento tecnológico, localização geográfica, nível de captação gerencial, capacidade de produção, compromisso com certificações e gerenciamento da qualidade dos produtos, confiabilidade e/ou credibilidade e preço.

Do mesmo modo, os autores Viana e Alencar (2012) e Schramm (2013) propõem um modelo baseado em multicritérios, tais como qualidade, preço, capacidade tecnológica, capacidade de produção e instalações, serviço ao cliente, flexibilidade, posição financeira, localização geográfica, capacidade de relacionamento e/ou cooperação, gestão da qualidade, credibilidade, reputação, gestão e organização, e diversidade de itens.

Portanto, a fim de sintetizar e classificar os critérios com maior destaque na literatura, apresenta-se o Quadro 1, cujo conteúdo é a adaptação dos quadros e tabelas apresentadas nos estudos dos autores Riccardi et al. (2010), Viana e Alencar (2012) e Schramm (2013).

**Quadro 1 – Relação dos critérios de seleção mais citados na literatura**

Critérios de seleção de fornecedores	Autores		
	Riccardi et al. (2010)	Viana e Alencar (2012)	Schramm (2013)
Preço	21 citações	46 citações	63 citações
Qualidade	12 citações	47 citações	68 citações
Capacidade de produção e instalações	15 citações	16 citações	39 citações
Capacidade tecnológica	11 citações	21 citações	25 citações
Serviço ao cliente	- - -	12 citações	35 citações
Capacidade financeira	7 citações	9 citações	23 citações
Credibilidade / reputação	11 citações	7 citações	15 citações
Gestão e organização	1 citação	7 citações	25 citações
Flexibilidade	4 citações	10 citações	18 citações
Práticas e sistemas de gestão de qualidade	22 citações	7 citações	- - -
Marca / pesquisa de desenvolvimento	- - -	- - -	24 citações
Localização geográfica	12 citações	9 citações	- - -
Capacidade de relacionamento / cooperação	8 citações	9 citações	3 citações
Diversidade de itens	- - -	5 citações	- - -

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Riccardi et al. (2010), Viana e Alencar (2012) e Schramm (2013).

Além disso, a literatura tem apresentado outros critérios para a seleção de fornecedores (Quadro 2). De modo geral, observa-se que os principais critérios (Quadro 1 e 2) que têm sido apontados na literatura para a seleção de fornecedores são: preço competitivo ou menor preço; qualidade; trabalho em parceria; capacidade tecnológica; gestão e organização; e visibilidade de mercado.

**Quadro 2 – Resumo dos critérios de seleção de fornecedores**

Critérios	Autores				
	Tontini (1998)	Perez e Zwicker (2005)	Riccardi et al. (2010)	Viana e Alencar (2012)	Schramm (2013)
Preço competitivo ou menor preço	X	X	X	X	X
Qualidade	X		X	X	X
Trabalho em parceria		X	X	X	X

Capacitação tecnológica		X	X	X	X
Competência internacional		X			
Solidez		X		X	X
Gama de serviços		X		X	
Excelência e qualificação		X	X	X	
Gestão e organização		X	X	X	X
Idoneidade		X			
Ética		X	X		
Segurança da informação		X			
Visibilidade do mercado		X	X	X	X

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Assim sendo, selecionar e avaliar o desempenho de fornecedores são etapas importantes para a gestão eficiente da organização, redução de custos e reconhecimento no mercado (Deimiling & Kliemann, 2008; Calazans et al., 2016).

## 2.2 Avaliação de desempenho de fornecedores

A avaliação de fornecedores pode ocorrer em dois momentos distintos, dependendo do objetivo pleiteado. Viana e Alencar (2012) relatam que a avaliação durante o processo de seleção tem como propósito a definição de multicritérios para escolha do fornecedor que contemple o maior número de características pretendidas pelo comprador. Por outro lado, a avaliação também ocorre após a concretização da venda e/ou contratação. Neste caso, o propósito passa a ser monitoramento do desempenho do fornecedor e a elaboração de um histórico de fornecimento (Lima & Carvalho & Carpinetti, 2016).

O processo de avaliação de desempenho do fornecedor oferece subsídios para que a organização possa verificar se os critérios de seleção adotados estão sendo satisfatórios e condizentes com suas aspirações estratégicas (Calazans et al., 2016). Neste sentido, Lima et al. (2016) complementam que a avaliação de desempenho do fornecedor é primordial para garantir um fluxo eficiente da cadeia de suprimentos, redução de custos e o atendimento das necessidades e expectativas da organização.

Porém, para que a avaliação represente de fato uma eficiente ferramenta de gestão, os critérios precisam estar alinhados com as necessidades, objetivos e estratégias da organização (Calazans et al., 2016).

Com relação ao setor público, o processo de avaliação do fornecedor torna-se mais complexo, uma vez que deve estar embasado e fundamentado na Lei de Licitações (Costa, 1998). No entanto, a aplicação de métodos multicritérios para avaliar o desempenho de fornecedores, pode promover melhorias no gasto público e no relacionamento comprador-fornecedor, proporcionando qualidade, credibilidade e transparência aos processos públicos (Calazans et al., 2016).

### 2.2.1 Critérios de avaliação de desempenho de fornecedores

Os critérios de avaliação de desempenho de fornecedores devem ser utilizados levando-se em consideração as especificidades e categorias do que está

sendo adquirido, objetivando-se uma decisão segura e precisa (Deimiling & Kliemann, 2008; Calazans et al., 2016).

A escolha dos critérios de avaliação é uma das etapas mais complexas do processo decisório, uma vez que há uma grande variedade de parâmetros, conforme a categoria do produto e/ou situação de compra (Riccardi et al., 2010).

Cada critério possui sua relevância conforme o tipo de produto e/ou serviço adquirido. Por exemplo, Calazans et al. (2016) define o critério qualidade de entrega como sendo o desempenho, a organização e a competência do fornecedor durante a entrega do bem ou serviço; a confiabilidade refere-se à pontualidade, integridade, segurança e robustez com que o fornecedor entrega o bem e/ou presta o serviço. Já a flexibilidade abrange a especificação de produtos, locais e horários de entregas, perecibilidade e sazonalidade de matéria-prima.

Nesse mesmo contexto, Riccardi et al. (2010) acredita que o histórico de performance ou desempenho são as referências de negócios anteriores; as garantias e políticas de atendimento envolvem os serviços pós-venda, a eficácia da assistência técnica, o comprometimento do fornecedor e a habilidade em gerir possíveis conflitos para atender as necessidades do comprador.

Assim sendo, apresenta-se no Quadro 3 os critérios mais citados na literatura, referentes à avaliação de desempenho do fornecedor.

### **Quadro 3 – Critérios utilizados para avaliação de desempenho de fornecedores**

<b>Critérios de avaliação de desempenho de fornecedores</b>	<b>Citações de autores</b>
Entrega (pontualidade e conformidade)	Deimiling e Kliemann (2008); Riccardi et al. (2010); Paraguassu e Macedo (2012); Viana e Alencar (2012); Schramm (2013); Calazans et al. (2016).
Fornecimento de produto/serviço de qualidade	Deimiling e Kliemann (2008); Riccardi et al. (2010); Paraguassu e Macedo (2012); Viana e Alencar (2012); Schramm (2013); Calazans et al. (2016).
Flexibilidade	Deimiling e Kliemann (2008); Paraguassu e Macedo (2012); Viana e Alencar (2012); Schramm (2013); Calazans et al. (2016).
Confiabilidade	Paraguassu e Macedo (2012); Viana e Alencar (2012); Calazans et al. (2016).
Histórico de performance	Riccardi et al. (2010); Schramm (2013).
Garantias e políticas de atendimento	Riccardi et al. (2010).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com efeito, quanto maior a integração entre os critérios de avaliação de desempenho e a estratégia da organização, mais eficiente o processo decisório e, conseqüentemente, melhor o desempenho competitivo da empresa perante seus concorrentes (Calazans et al., 2016; Lima et al., 2016).

Nesse contexto, Viana e Alencar (2012) identificam a necessidade da utilização ferramentas e técnicas capazes de consolidar diferentes aspectos, tangíveis e intangíveis, dentro de um conjunto de alternativas.

### **2.3 Métodos de seleção e avaliação de desempenho de fornecedores**

Selecionar o fornecedor capaz de atender eficientemente as necessidades da organização é uma das principais atividades da gestão da cadeia de suprimentos (Costa, 1998). Dessa forma, as empresas cada vez mais buscam ferramentas e

técnicas eficientes que as auxiliem nos processos decisórios de seleção e avaliação de desempenho de fornecedores, no intuito de obter vantagens competitivas e posicionamento diferenciado no mercado (Deimiling & Kliemann, 2008).

Dentre as ferramentas existentes, estão os métodos multicritérios, que fazem a consolidação de diferentes critérios, quantitativos e/ou qualitativos, e promovem a comparação das alternativas (Riccardi et al., 2010; Viana & Alencar, 2012; Schramm, 2013).

Estes métodos multicritérios propõem uma abordagem híbrida de seleção e avaliação de fornecedores, combinando a competição entre potenciais fornecedores e a negociação baseada em múltiplos aspectos, objetivando a eficácia e transparência do processo licitatório (Cavalcante et al., 2015).

Neste sentido, o Quadro 4 apresenta os diferentes métodos de apoio à seleção e avaliação de desempenho de fornecedores, divididos em métodos simples, que utilizam uma única técnica, e métodos combinados, que combinam duas ou mais técnicas, assim como a finalidade de cada técnica.

#### **Quadro 4 – Métodos e técnicas de seleção e avaliação de desempenho de fornecedores**

<b>Métodos de apoio à decisão multicritério</b>		
<b>Técnica</b>	<b>Proposto por</b>	<b>Escopo</b>
Análise de Cluster	De Boer et al. (2001)	Agrupa os fornecedores de acordo com os resultados obtidos pelos indicadores.
Fuzzy e Análise Envolvória de Dados (DEA)	Zeydan et al. (2011)	Metodologia conjunta para seleção e avaliação de fornecedores
Análise de regressão múltipla e DEMATEL	Ho et al. (2012)	Avaliação da qualidade de fornecedores
Fuzzy AHP	Rezaei e Ortt (2013)	Segmentação de fornecedores baseada em múltiplos critérios

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Viana e Alencar (2012), Sousa e Carmo (2015) e Lima et al. (2016).

As técnicas e os métodos apresentados consideram diversos critérios relacionados ao desempenho de fornecedores nas fases pré-venda (seleção) e pós-venda (avaliação). Nesta perspectiva, os dados coletados auxiliam eficazmente no processo decisório de seleção e/ou avaliação de desempenho de fornecedores, uma vez fornecem dados concretos para classificá-los (Lima et al., 2016).

### **3 Método**

A metodologia de pesquisa compreende os métodos utilizados nas etapas de definição de população e amostra, coleta e análise de dados. Nesse sentido, este capítulo está estruturado em quatro partes: método de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados.

#### **3.1 Métodos de pesquisa**

Diante do objetivo de analisar multicritérios para seleção e avaliação de desempenho de fornecedores, foi adotado o método de pesquisa quantitativa de caráter descritivo. A pesquisa quantitativa é uma metodologia que procura quantificar



os dados obtidos, geralmente, através de alguma forma de análise estatística (Malhotra, 2006).

Nesse sentido, a escolha do ponto de vista descritivo tem como objetivo descrever as características ou funções de grupos relevantes, no intento de obter-se dados que poderão ser utilizados como ferramentas nas tomadas de decisão (Malhotra, 2006).

Quanto à coleta de dados, foi utilizado o método *survey*, que consiste em um procedimento para coletar dados de uma amostra representativa da população-alvo por meio da elaboração de um questionário formal e estruturado (Hair, Babin, Money & Samouel, 2005; Malhotra, 2006).

### 3.2 População e amostra

A elaboração da amostragem iniciou com a definição da população-alvo, que é o conjunto de elementos que possuem as características e informações desejadas, e sobre os quais devem ser feitas as inferências (Malhotra, 2006).

Neste estudo, a população compreendeu as empresas dos setores de alimentação, material de expediente/escritório/escolar, limpeza e higiene, medicamentos e construção civil, constantes no Portal da Transparência da Prefeitura Municipal de Passo Fundo, conforme demonstrado no Quadro 5.

A definição das amostras de cada setor foi feita através da técnica de amostragem por conveniência, a qual é uma técnica não-probabilística que busca a obtenção de uma amostra de elementos convenientes (Malhotra, 2006). A utilização desta técnica justifica-se pela dificuldade de obtenção dos dados, visto que a grande maioria dos fornecedores não está localizada no Município de Passo Fundo.

**Quadro 5 – População e amostra determinados**

Segmento	População	Amostra	Percentual
Gêneros alimentícios	30	14	46,7%
Material de expediente/escritório/escolar	20	8	40,0%
Material de higiene e limpeza	20	13	65,0%
Medicamentos	40	7	17,5%
Construção civil	20	4	20,0%
<b>TOTAL</b>	130	46	35,4%

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no Portal da Transparência da Prefeitura de Passo Fundo (2017).

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é a fase em que são obtidos os dados pretendidos, por meio da aplicação dos instrumentos de coleta elaborados, para posterior análise e interpretação (Marconi & Lakatos, 2010).

Segundo Mattar (2008), instrumento de coleta de dados é o documento utilizado para apresentar as questões elaboradas aos respondentes e para registrar as respostas e dados coletados.

Nesse sentido, Marconi e Lakatos (2010) entendem que o questionário é um instrumento de coleta de dados, composto por questões ordenadas.

Assim, para a coleta de dados, foi elaborado um questionário com escala do tipo *Likert* ampliada de 11 pontos, categorizados de 0 a 10, sendo “0 – discordo totalmente” e “10 – concordo totalmente”. A utilização da escala ampliada facilita a

interpretação por parte dos respondentes, pois, como essa escala também é utilizada em avaliações escolares, as pessoas geralmente são familiarizadas com esta referência.

A escala tipo *Likert* é utilizada para medir o grau de concordância ou discordância do respondente frente a uma sequência de afirmativas relacionadas ao objeto pesquisado, sendo que a pontuação total é dada pela somatória das pontuações obtidas em cada afirmação (Malhotra, 2006; Marconi & Lakatos, 2010).

Com relação ao questionário, o mesmo foi estruturado em três partes, sendo que na primeira parte foi feita a caracterização da empresa, na segunda parte foi coletada a percepção dos respondentes em relação aos critérios de seleção de fornecedores, e na terceira parte foi coletada a percepção dos respondentes em relação aos critérios de avaliação de desempenho de fornecedores (Quadro 6).

**Quadro 6 – Estrutura do questionário de coleta de dados**

<b>Bloco</b>	<b>Critério</b>	<b>Nº de questões</b>	<b>Tipo de questão</b>
Caracterização da empresa	Nome da empresa Cidade Segmento (ramo de atuação) Ano de início das atividades Número de funcionários	5	Aberta
	Está associada a alguma rede?	1	Dicotômica
	Caso esteja associado a alguma rede, qual?	1	Aberta
	Qual o porte (tamanho) da empresa?	1	Múltipla escolha
Percepção quanto à seleção de fornecedores	Preço Qualidade Capacidade tecnológica Capacidade financeira Gestão e organização Marca Pesquisa de desenvolvimento de produtos Localização geográfica Capacidade de relacionamento Visibilidade de mercado	10	Escala <i>Likert</i> ampliada de 11 pontos
Percepção quanto à avaliação de desempenho de fornecedores	Histórico de performance Pontualidade de entrega Conformidade de entrega Confiabilidade Flexibilidade Serviço pós-venda Fornecimento de produto/serviço de qualidade	7	Escala <i>Likert</i> ampliada de 11 pontos

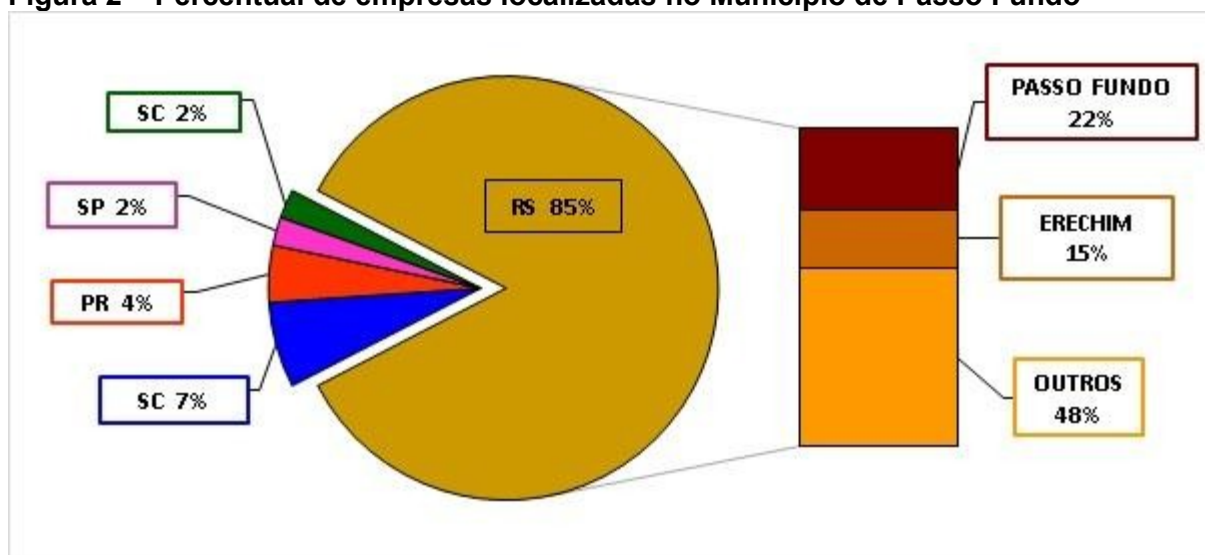
Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A validação do questionário foi feita por especialistas (acadêmicos e profissionais), no intuito de identificar e corrigir possíveis falhas ou incoerências existentes. A análise de dados evidencia inconsistências, complexidades, se a linguagem está adequada ao público-alvo, se as questões estão sendo entendidas da forma esperada, a sequência das perguntas, entre outros eventuais problemas (Mattar, 2008; Marconi & Lakatos, 2010).

Concluída a validação, foi realizado o pré-teste, por meio da aplicação dos questionários a 2 respondentes. O pré-teste representa a aplicação do questionário em uma situação real, em uma pequena parcela da população definida, buscando a identificação e correção de problemas potenciais (Malhotra, 2006; Mattar, 2008; Marconi & Lakatos, 2010). Não havendo necessidade de adequação das questões, os respondentes passaram a fazer parte da amostra.

Finalizada a etapa do pré-teste, o questionário foi aplicado às empresas que compõem o percentual de amostragem definido no subitem 3.2, nos meses de setembro e outubro do corrente ano, de forma presencial e online (por meio do e-mail especificado no cadastro do fornecedor). A coleta online justifica-se pelo fato de que somente 22% dos fornecedores estão localizados no Município de Passo Fundo (Figura 2).

**Figura 2 – Percentual de empresas localizadas no Município de Passo Fundo**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

### 3.4 Análise de dados

A análise de dados permite ao pesquisador estabelecer conclusões, com base nos dados coletados e nas técnicas de análise escolhidas (Mattar, 2008). Sendo assim, para analisar os dados provenientes da coleta de dados, foram realizadas técnicas de estatística descritiva.

A primeira etapa foi a tabulação eletrônica dos dados. Segundo Mattar (2008), a tabulação pode ser simples (somente contagem do número de casos) ou cruzada (duas ou mais variáveis contadas simultaneamente), e ainda inteiramente manual, inteiramente eletrônica ou parcialmente manual e parcialmente eletrônica.

Após tabulados os dados, foi feita a estatística descritiva, por meio da análise de distribuição de frequência das variáveis, utilizando-se medidas de posição e medidas de dispersão. A distribuição de frequência é a contagem do número de respostas de uma variável, expressa na forma de percentual, cujas associações mais comuns são as medidas de posição (média) e medidas de dispersão (desvio-padrão) (Malhotra, 2006).

## 4 Resultados e discussões

Neste capítulo são apresentados os resultados do estudo. Inicialmente tem-se a caracterização da amostra e, em seguida, a análise e interpretação dos dados

obtidos através de estatística descritiva, com base na distribuição de frequência, média e desvio padrão.

#### 4.1 Caracterização da amostra

Foram enviados 130 questionários, em empresas dos segmentos de gêneros alimentícios, material de expediente/escritório, material de higiene e limpeza, medicamentos e construção civil, obtendo-se 46 respostas. Conforme Tabela 1, o maior percentual de respondentes é do segmento de gêneros alimentícios, seguido do segmento de material de higiene e limpeza.

**Tabela 1 – Distribuição de frequência por segmento (ramo de atuação)**

Segmento	Frequência	Porcentagem
Gêneros alimentícios	14	30,4%
Material de higiene e limpeza	13	28,3%
Material de expediente/escritório/escolar	8	17,4%
Medicamentos	7	15,2%
Construção civil	4	8,7%
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

As empresas foram classificadas quanto ao ano de início das atividades, número de funcionários, faturamento e volume de vendas à Prefeitura de Passo Fundo. Com relação à idade, verifica-se que a maioria das empresas respondentes foram fundadas entre os anos de 2001 e 2010 (Tabela 2). Ainda, que no período de 1991 a 2010, houve um crescimento de, aproximadamente, 9% no número de abertura de empresas, e que, a partir de 2011, este número teve um decréscimo de 10,8%, o que pode estar relacionado com o fato do país estar evidenciando uma crise política e econômica nos últimos anos.

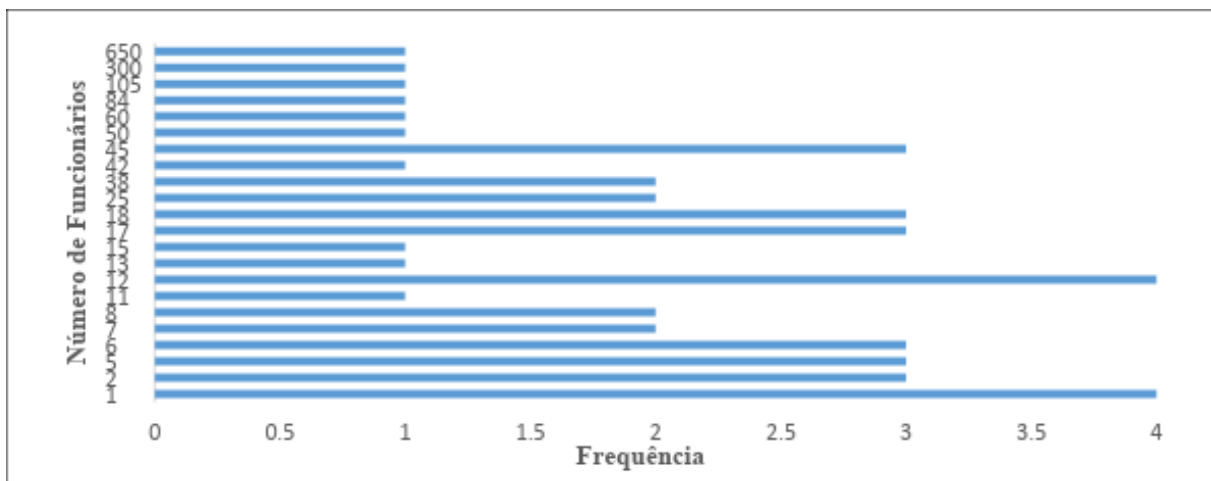
**Tabela 2 – Distribuição de frequência por ano de fundação**

Ano de início das atividades	Frequência	Porcentagem
1951 a 1960	1	2,2%
1961 a 1970	2	4,3%
1971 a 1980	7	15,2%
1981 a 1990	3	6,5%
1991 a 2000	10	21,7%
2001 a 2010	14	30,4%
2011 a 2017	9	19,6
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Referente ao número de funcionários, constatou-se que as empresas possuem, em média, 41 funcionários, em uma escala que varia de 1 a 650 funcionários (Figura 3).

**Figura 3 – Distribuição de frequência por número de funcionários**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

De acordo com os respondentes, 13% das empresas estão associadas a alguma rede, todas pertencentes ao segmento de gêneros alimentícios. Ainda, observou-se que, do total de empresas associadas a alguma rede, 80% são cooperativas.

Outro dado analisado foi o porte das empresas respondentes, sendo que, 45,7% são pequenas empresas, com faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00 (Tabela 3).

**Tabela 3 – Distribuição de frequência por porte das empresas**

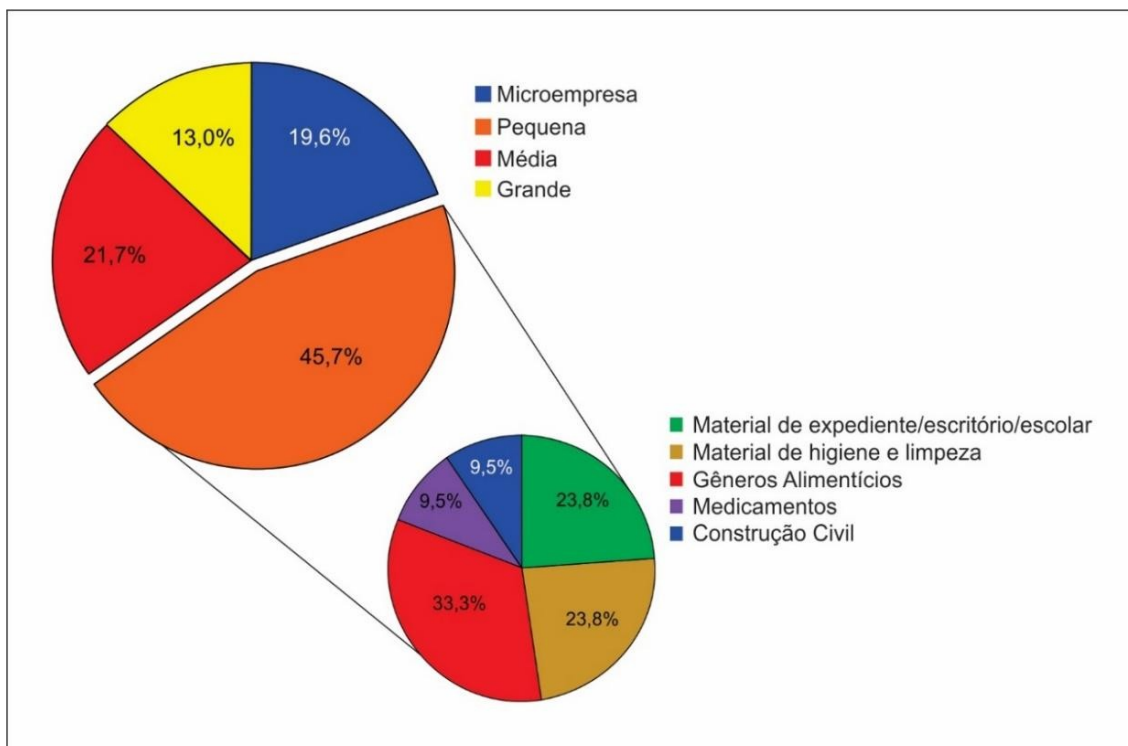
Porte	Faixa de faturamento	Frequência	Porcentagem
Microempresa	Faturamento anual inferior a R\$ 360.000,00	9	19,6%
Pequena	Faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 3.600.000,00	21	45,7%
Média	Faturamento anual entre R\$ 3.600.000,00 e R\$ 20.000.000,00	10	21,7%
Grande	Faturamento anual superior a R\$ 20.000.000,00	6	13,0%
<b>TOTAL</b>		<b>46</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Do total de empresas enquadradas como pequenas empresas, 33,3% atuam no ramo de gêneros alimentícios, 23,8% no ramo de material de expediente, 23,8% no ramo de material de limpeza, 9,5% no ramo de medicamentos e 9,5% no ramo da construção civil, conforme pode ser observado na Figura 4.

As empresas que atuam nos segmentos de medicamentos e construção civil estão enquadradas, na sua grande maioria, como médias e grandes empresas, o que pode estar relacionado com o número reduzido de empresas desses segmentos e ao grande volume de faturamento das mesmas.

**Figura 4 – Porte e segmentação das empresas**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Alinhado ao porte das empresas, foi analisado também o volume de vendas ou prestação de serviços das respondentes para com a Prefeitura de Passo Fundo, no período de 2008 a 2017. Os valores variaram de R\$ 0,00 a R\$ 10.117.082,35. O segmento com maior volume de vendas de bens e/ou prestação de serviços foi o da construção civil, com 52,2% do total, seguido do segmento de alimentação, com 25% do total (Tabela 4).

**Tabela 4 – Volume de vendas das empresas respondentes por segmento**

Segmento	Volume de vendas	Porcentagem
Construção civil	R\$ 16.146.055,64	52,2%
Gêneros alimentícios	R\$ 7.726.643,78	25,0%
Medicamentos	R\$ 3.237.313,44	10,5%
Material de expediente/escritório/escolar	R\$ 2.021.783,30	6,5%
Material de higiene e limpeza	R\$ 1.777.948,00	5,8%
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 30.909.744,16</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

#### 4.2 Análise e interpretação dos dados

Com o objetivo de obter-se uma visão geral das empresas respondentes, foram analisados a média e o desvio padrão de cada variável.

Os resultados demonstram que, de um modo geral e homogêneo, a qualidade destaca-se como critério para seleção de fornecedores, apresentando a maior média e o menor desvio padrão, seguida do critério gestão e organização (Tabela 5).

**Tabela 5 – Comparação das variáveis para seleção de fornecedores**

Variáveis	Média	Desvio padrão
Qualidade	<b>8,674</b>	<b>1,944</b>
Gestão e organização	8,043	2,538

Capacidade de relacionamento / cooperação	7,533	2,966
Capacidade financeira	7,043	2,732
Capacidade tecnológica	6,848	2,556
Preço	6,522	3,230
Pesquisa de desenvolvimento de produtos	6,217	2,624
Marca	6,065	2,687
Visibilidade de mercado	5,717	3,053
Localização geográfica	5,196	3,500

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com relação à avaliação de desempenho, o critério que se sobressai é o fornecimento de produto/serviço de qualidade, seguido do critério conformidade de entrega (Tabela 6).

Observa-se que os resultados obtidos estão alinhados com os principais critérios que têm sido apontados na literatura para a seleção de fornecedores (Quadros 1 e 2) e avaliação de desempenho de fornecedores (Quadro 3).

**Tabela 6 – Comparação das variáveis para avaliação de desempenho de fornecedores**

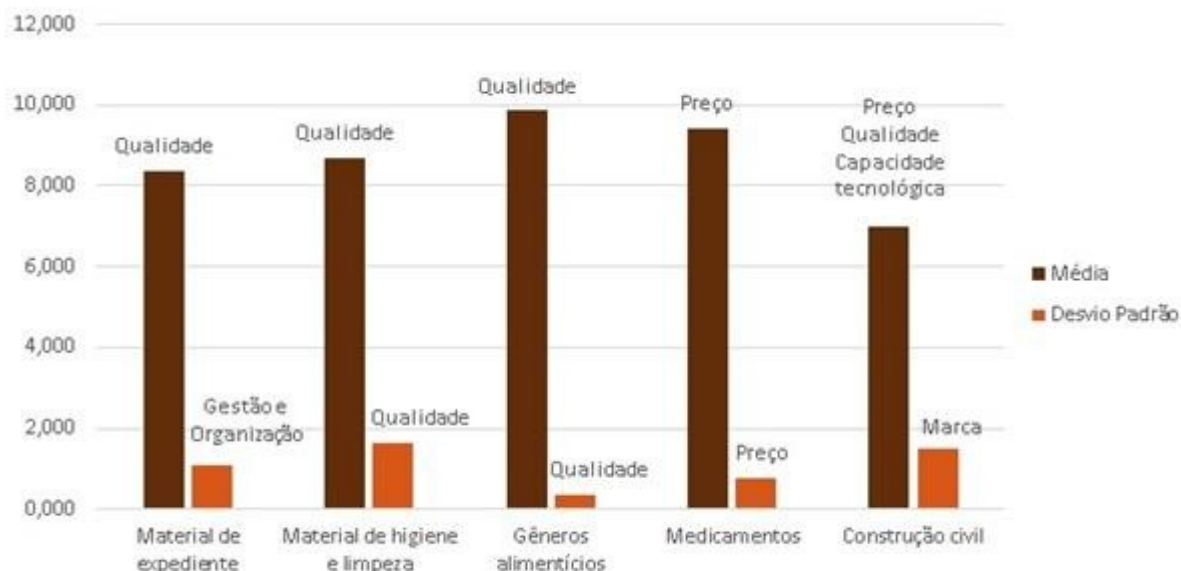
Variáveis	Média	Desvio padrão
Fornecimento de produto/serviço de qualidade	<b>9,261</b>	<b>0,976</b>
Conformidade de entrega	9,043	1,134
Confiabilidade	8,891	1,622
Pontualidade de entrega	8,717	1,344
Flexibilidade	8,239	1,828
Histórico de performance	7,935	2,059
Serviço pós-venda	7,870	2,177

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Analisando-se separadamente por ramo/segmento de atuação das empresas respondentes (Figura 5), verifica-se que a qualidade continua sendo o principal critério de seleção de fornecedores para os segmentos de material de expediente/escritório, material de higiene e limpeza e gêneros alimentícios.

Para o segmento de medicamentos, o critério relevante é o preço. Já para o segmento da construção civil, destacam-se os critérios preço, qualidade e capacidade tecnológica, ambos com a maior média, e ainda o critério marca, com o menor desvio padrão.

**Figura 5 – Critérios de seleção de fornecedores por segmento**



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com relação à avaliação pós-venda dos fornecedores, conforme pode ser observado na Figura 6, os critérios distinguiram-se por segmento, embora o critério fornecimento de qualidade tenha sua importância reconhecida em quase todos os setores.

Para o segmento de material de expediente, destacaram-se os critérios conformidade e pontualidade de entrega. O segmento material de higiene e limpeza percebe importância nos critérios fornecimento de qualidade e flexibilidade. O critério fornecimento de qualidade também ganhou destaque no segmento de gêneros alimentícios.

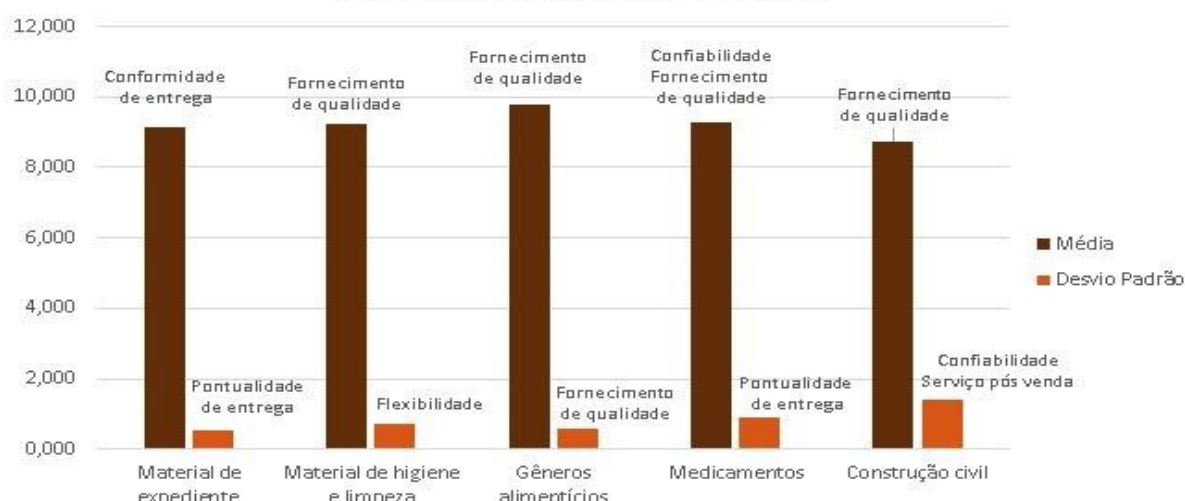
As empresas que atuam no ramo de medicamentos, entendem que devem ser avaliadas de acordo com os critérios confiabilidade, fornecimento de qualidade e pontualidade de entrega. A construção civil reconhece importância nos critérios fornecimento de qualidade, confiabilidade e serviço pós-venda.

As diferenças de percepções justificam-se pelas especificidades de cada tipo de produto e/ou serviço adquirido. Conforme citado no referencial teórico, para que a avaliação de desempenho represente de fato uma eficiente ferramenta de gestão, os critérios precisam estar alinhados com as necessidades, objetivos e estratégias da organização, além de considerar especificidades e categorias do que está sendo adquirido (Deimiling & Kliemann, 2008; Calazans et al., 2016).

**Figura 6 – Critérios de avaliação de desempenho de fornecedores por segmento**



### Avaliação de Fornecedores Média e Desvio Padrão por Segmento



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Comparando-se os resultados obtidos fica evidente que, embora o setor público possua uma tendência a adotar apenas o critério preço como método de seleção de fornecedores (Cavalcante et al., 2015), outros critérios mais relevantes não estão sendo considerados, como por exemplo, a qualidade do produto/serviço ofertado e a capacidade de gestão e organização do fornecedor.

No que se refere à avaliação de desempenho do fornecedor, verifica-se que os critérios fornecimento de qualidade, conformidade, confiabilidade e pontualidade ganham destaque, independentemente do segmento de atuação.

## 5 Conclusão

A frequente divulgação de casos de corrupção na política brasileira faz com que se repensem meios para coibir as práticas fraudulentas que, por vezes, envolvem as transações entre a esfera pública e seus fornecedores. No entanto, os fornecedores representam importante papel para que o setor público atinja seus objetivos.

Dessa forma, este trabalho teve como objetivo analisar os multicritérios para seleção e avaliação de desempenho de fornecedores que atendam às expectativas do setor público, garantam oportunidades iguais aos concorrentes, credibilidade e transparência aos processos públicos.

Analisando-se os dados obtidos das 46 empresas respondentes, verificou-se que 30% das empresas foram fundadas entre os anos de 2001 e 2010, 45% são pequenas empresas e, em média, possuem 41 funcionários. Foram analisados os segmentos de gêneros alimentícios, material de expediente/escritório, material de limpeza, medicamentos e construção civil.

Embora fosse esperado que o preço seria o principal critério apontado, os resultados demonstraram que, de um modo geral, a qualidade destacou-se como principal critério para seleção de fornecedores. Com relação à avaliação de desempenho de fornecedores, o critério que se sobressaiu foi o fornecimento de produto/serviço de qualidade.

Observou-se ainda, que os resultados obtidos estão alinhados com os principais critérios que têm sido apontados na literatura para a seleção e avaliação de desempenho de fornecedores.

Analisando-se os dados separadamente por ramo/segmento de atuação das empresas respondentes, verificou-se que a qualidade continuou sendo o principal critério para seleção de fornecedores nos segmentos de material de

expediente/escritório, material de higiene e limpeza e gêneros alimentícios. Para o segmento de medicamentos, o critério relevante foi o preço, e para o segmento da construção civil, destacaram-se os critérios preço, qualidade e capacidade tecnológica.

Com relação à avaliação pós-venda dos fornecedores, os critérios distinguiram-se por segmento, embora o critério fornecimento de qualidade tenha sua importância reconhecida em quase todos os setores.

Academicamente, este trabalho contribui através da comparação e análise de diferentes critérios para selecionar e avaliar os fornecedores do setor público, sob a perspectiva de diferentes segmentos. Gerencialmente, este trabalho buscou contribuir, principalmente, com o setor público, evidenciando critérios relevantes que podem ser considerados quando da seleção e da avaliação de desempenho de fornecedores, de forma a auxiliar o gestor nos processos decisórios, objetivando a eficácia e, principalmente, a transparência nos processos licitatórios.

Algumas limitações foram percebidas durante o desenvolvimento do trabalho, como, por exemplo, o fato de utilizar como população-alvo somente os fornecedores da Prefeitura de Passo Fundo. Porém, a principal limitação foi o pequeno número da amostra, dada a dificuldade na coleta de dados. Os questionários foram enviados por e-mail, tendo em vista que somente 22% dos fornecedores estão localizados no Município de Passo Fundo, obtendo-se um retorno de apenas 35% de respostas.

Por fim, sugere-se para estudos futuros, ampliar a amostra, de forma que abranja fornecedores de outros órgãos públicos, de diferentes regiões do Brasil, estabelecendo um comparativo entre os critérios utilizados para selecionar e avaliar os fornecedores em cada uma das regiões. Ainda, propõem-se um estudo sobre a importância da agricultura familiar nas licitações públicas, sendo este um assunto novo e ainda pouco explorado.

## **Nota dos autores**

Os autores agradecem o apoio financeiro da Fundação Meridional.

## **Referências**

BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993*. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 15 mar. 2017.

Calazans, D. L. M. S., Rocha, F. A. F., Araújo, A. G., & Ferreira, L. (2016). Decisão multicritério como apoio a avaliação de desempenho de fornecedores na gestão de serviços públicos de alimentação coletiva. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 14(2), 87-110.

Castro, L. I. (2007). Combate à corrupção em licitações públicas. *Universidad Carlos III de Madrid*.

Cavalcante, L. G. C., Schramm, F., & Silva, V. B. S. (2015). Modelo multicritério de apoio a seleção de fornecedores baseado nos procedimentos licitatórios brasileiros. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PESQUISA OPERACIONAL, 47., 2015, Porto de Galinhas. *Anais...* Porto de Galinhas: SBPO.

COSTA, A. L. (1998). Sistemas de compras públicas e privadas no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD.

Deimiling, M. F., & Kliemann, F. J., Neto. (2008). Análise de modelos de avaliação da performance de fornecedores - um estudo de caso na indústria metal-mecânica. *Revista Gestão Organizacional*, 1(1), 47-62.

Hair, J. F., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

Kumar, D., & Seema. (2017). An analytical model for supplier selection. *Internacional Journal of Indian Culture and Business Management*, 14(2), 131-140.

Lima, F. R., Junior, Carvalho, G. M. R., & Carpinetti, L. C. R. (2016). Uma metodologia baseada no modelo SCOR® e em inferência fuzzy para apoiar a avaliação de desempenho de fornecedores. *Gestão & Produção*, 23(3), 515-534.

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

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.

Mattar, F. N. (2008). *Pesquisa de marketing: edição compacta*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

Oliveira, A. (2009). *Licitações: fraudes comuns nas aquisições de bens, enquadramento legal e procedimentos preventivos*. 2009, 107 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Paraguassu, D. M., & Macedo, M. A. S. (2012). Seleção de fornecedores no setor público: um estudo de caso em Bio-Manguinhos / Fiocruz. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15., 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SIMPOI.

Perez, G., & Zwicker, R. (2005). Seleção de fornecedores de tecnologia da informação: um estudo sobre os procedimentos de avaliação e critérios de seleção. *Revista da Administração Mackenzie*, 6(2), 159-180.

Riccardi, R. Q., Silva, D., Garcia, M. N., & Rossi, G. B. (2010). Construção e validação de uma escala para a seleção de fornecedores do setor elétrico brasileiro por empresas sediadas na América Latina. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 5(2), 91-116.

Schramm, F. (2013). *Modelo de seleção de fornecedores para compras públicas baseado em negociação multilateral e multiaspecto*. 2013, 128 f. Tese (Doutorado em Gerência da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Pernambuco.

Souza, E. P. M., & Carmo, B. B. T. (2015). Avaliação de fornecedores de chapa de aço em uma empresa de implementos rodoviários baseada na abordagem multicritério: um estudo de caso. *Production*, 25(3), 611-625.

Tontini, G. (1998). Seleção e avaliação de fornecedores: a questão da variabilidade. *Revista de Negócios*, 3(4), 7-16.

Viana, J. C., & Alencar, L. H. (2012). Metodologias para seleção de fornecedores: uma revisão da literatura. *Produção*, 22(4), 625-636.