



Análise da Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM) do Outsourcing Internacional

Analysis of The Supplier Relationship Management (SRM) of The International Outsourcing

Deise Méri Zimmermann¹

Leomar dos Santos²

Júlio Cesar Lopes de Souza³

Resumo

Usufruir de um crescente relacionamento com fornecedores é fundamental para que a empresa obtenha um melhor desempenho nos seus processos. O gerenciamento de relacionamento com fornecedores (SRM), permite que empresa e fornecedores estejam integradas estratégica e operacionalmente através de determinados elementos, permitindo então benefícios mútuos. Contudo, há maiores fragilidades no relacionamento com fornecedores internacionais, visto suas diferenças culturais, bem como suas distâncias geográficas. Portanto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar os desafios na gestão de relacionamento com fornecedores internacionais no processo de *outsourcing* de produtos acabados de uma indústria têxtil de grande porte, localizada no vale do Itajaí, Brasil. Trata-se de uma pesquisa descritivo-interpretativa, qualitativa, com aplicação de entrevista estruturada com os gestores da empresa. Os resultados apontam para a importância de uma metodologia consistente para a gestão de processos e de relacionamento com fornecedores, baseada em métricas e

¹ Graduada em Engenharia de Produção, Universidade regional de Blumenau (FURB), Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder, Blumenau - SC, CEP: 89030-103. E-mail: deisemeriz@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0653-1107>

² Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade regional de Blumenau (FURB-PPGAD), Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder, Blumenau - SC, CEP: 89030-103. E-mail: leomardossantos@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9044-3379>

³ Doutor em Ciências Contábeis e Administração, Universidade regional de Blumenau (FURB-PPGAD), Rua Antônio da Veiga, 140, Victor Konder, Blumenau-SC, CEP: 89030-103. E-mail: juliolopes@furb.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0698-5982>

indicadores, porém, sem abrir mão de um relacionamento baseado em cooperação e transparência.

Palavras-chave: Indústria Têxtil. *Outsourcing*. Gestão de Relacionamento com Fornecedores (SRM).

Abstract

Enjoying a growing relationship with suppliers is key to enabling the company to perform better in its processes. Supplier Relationship Management (SRM) enables enterprise and suppliers to be strategically and operationally integrated through certain elements, thereby enabling mutual benefits. However, there are greater weaknesses in the relationship with international suppliers, given their cultural differences, as well as their geographical distances. Therefore, the present study has as general objective to analyze the challenges in the relationship management with international suppliers in the outsourcing process of finished products of a large textile industry, located in Itajaí Valley, Brazil. It is a descriptive-interpretive, qualitative research, with application of structured interview with the managers of the company. The results point to the importance of a consistent methodology for the management of processes and relationships with suppliers, based on metrics and indicators, but without giving up a relationship based on cooperation and transparency.

Keywords: Textile Industry. Outsourcing. Supplier Relationship Management (SRM).

Introdução

Com a crescente abertura para o mercado internacional, como a importação de produtos da China, por exemplo, surgem algumas adversidades que interferem principalmente no relacionamento com os fornecedores internacionais e conseqüentemente no processo como um todo. “As últimas décadas do século XX testemunharam uma expansão considerável das cadeias de suprimentos em locais internacionais” (DANESE; ROMANO; FORMENTINI, 2012, p. 128). Nesse cenário torna-se importante empregar o Gerenciamento de Relacionamento com Fornecedores, também conhecido pela sigla SRM (*Supplier Relationship Management*). A gestão de fornecedores provê um grau estratégico na gestão da cadeia de suprimentos com o objetivo de gerar valor através dos produtos e serviços, declaram Seri, Ibusuki e Capasso (2018).

Lambert e Schwieterman (2012) definiram que o SRM fornece uma estrutura para desenvolver e manter, além dos acordos de produtos e serviços, o relacionamento com os

fornecedores e demonstram que o processo aumenta o desempenho da empresa. O gerenciamento de relacionamento com fornecedores trata da criação e aplicação de uma estrutura integrada com os fornecedores da empresa, ou ao menos, os principais fornecedores. “Pesquisas sobre o gerenciamento da cadeia de suprimentos na última década demonstram que a integração de processos de negócios pode aumentar a eficácia e a eficiência do desempenho em toda a cadeia” (OGHAZI; ZAEFARIAN; BEHESHTI; MORTAZAVI, 2016, p. 4804).

O processo onde uma empresa terceiriza determinado produto ou matéria prima, antes produzida pela própria empresa, é conhecido com o “*outsourcing*”. Basicamente o *outsourcing* transfere atividades ou processos realizados até então pela própria empresa, para fornecedores externos, sejam eles nacionais ou internacionais, afirmam Monteiro e Fontana (2017). Tal processo vem sendo utilizado há muito tempo, entretanto, vem ganhando espaço ainda maior para o *outsourcing* internacional, onde os fornecedores estão situados em países estrangeiros. Aragao, Holanda e Fontana (2016), ressaltam ainda que o setor têxtil tem grande influência na economia nacional frente a essa abertura para mercados internacionais.

O presente artigo tem como questão central de pesquisa: **quais os desafios na gestão de relacionamento com fornecedores internacionais no processo de *outsourcing* de produtos acabados de uma empresa têxtil de grande porte do Vale do Itajaí - SC?**

Este estudo tem como objetivo é analisar os desafios na gestão de relacionamento com fornecedores internacionais no processo de *outsourcing* de produtos acabados de uma empresa de grande porte do Vale do Itajaí.

Este estudo evidencia-se pelo fato de que uma empresa de grande porte, que atua no Vale do Itajaí e trabalha com fornecedores de *outsourcing* de diversos países, tem grandiosa *expertise* a ser compartilhada. Considerando ainda, que a empresa tomou como decisão estratégica o *outsourcing* internacional, sendo assim, os resultados podem subsidiar outras empresas a avaliarem a gestão de relacionamento com fornecedores internacionais na sua cadeia de suprimentos e identificar os desafios que afetam o processo de *outsourcing*, contribuindo para que estas possam ser mais assertivas e eficazes, resultando na melhoria do processo de *outsourcing* e relacionamento com a rede de fornecedores.

Fundamentação Teórica

Santa Catarina se destaca como um dos principais parques fabris do setor têxtil, afirmam Gomes, Machado e Alegre (2014). Entretanto, o ramo têxtil vem sofrendo mudanças no seu negócio após a abertura para o mercado internacional. A ABIT (2017) apresentou

resultados de crescimento quanto a importação, destacando a importação de vestuário que cresceu 62% no mesmo ano com expectativas de crescimento para os próximos anos.

Segundo Vieira Júnior, Lucato, Vanalle e Jagoda (2014), devido aos produtos importados de baixo custo da China e de outros países do extremo oriente, a indústria têxtil brasileira vem enfrentando forte concorrência entre produção nacional e importação. Ainda segundo os autores, no setor têxtil e do vestuário, as importações “são originárias principalmente da Ásia (40% da China, 9% da Índia e 8% da Indonésia)” (VIEIRA JÚNIOR; LUCATO; VANALLE; JAGODA, 2014, p.70), o que coincide com os fornecedores da empresa estudada na presente pesquisa. Visto crescente aumento na importação de produtos têxteis, torna-se de suma importância estudar o gerenciamento de relacionamento com os fornecedores internacionais.

2.1 Gestão de relacionamento com fornecedores (SRM)

No estudo realizado por Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016), os autores definiram alguns obstáculos no relacionamento com fornecedores, como falsa informação de capacidade produtiva do fornecedor, desacordo entre as cláusulas contratuais e falta de confiança e comprometimento. Nesse sentido, revela-se tamanha importância para integração entre empresa e fornecedor através do gerenciamento de relacionamento, principalmente no que diz respeito a fornecedores internacionais, pois, nesses casos, além da distância geográfica, existe a diferenciação de cultura e entendimento sob o que é requerido. Além disso, existem outros desafios, como a efetiva comunicação, a avaliação dos fornecedores e a perspectiva de uma parceria de longa duração, conforme mencionado por Paula e Alves (2012). Já diferentes autores abrangem ainda outros desafios no relacionamento com fornecedores, como (MURAD, LIMA E NETO, 2015, p. 10) “barreira geográfica (importação), baixo poder de compra, presença de intermediários (distribuidores), ausência de sistemas que suportem parcerias (uso de telefone, fax e e-mails) e ausência de estratégia para apoiar parcerias com fornecedores”.

O SRM surge para mitigar tais obstáculos e desafios no relacionamento com fornecedores, bem como “o reconhecimento do valor estratégico da gestão de relacionamento com fornecedores surgiu com a percepção de que os custos de compras representam mais da metade do faturamento das empresas” (MURAD, LIMA E NETO, 2015, p. 1). “[...] SRM surgiu com intuito de gerar ações e procedimentos que visam o controle e gerenciamento da empresa sobre a cadeia de fornecedores, auxiliando na tomada de decisões e negociações” (SERI; IBUSUKI; CAPASSO, 2018, p. 1). Os autores também ressaltam sobre a visão do

SRM para um gerenciamento de relacionamento com fornecedores em um desenvolvimento de melhoria contínua. Paula e Alves (2012), também compactuam da mesma visão, onde, afirmam que o nível de relacionamento entre os membros da cadeia de suprimentos deve ser gerenciado continuamente para ganho de competitividade e mercado. O SRM aplica-se para as diversas áreas, como no estudo realizado por Mettler e Rohner (2009), onde os autores realizam um estudo de caso na área da saúde.

Segundo Lambert e Schwieterman (2012), o processo de gerenciamento de relacionamento na cadeia de suprimentos é composto por dois processos. O primeiro é o processo estratégico onde são definidas estrategicamente as métricas de relacionamento e gerencia-se o processo. Diversos autores abordam, nessa etapa, cinco subprocessos. Tanto Lambert e Schwieterman (2012), quanto, Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016) abordam os seguintes subprocessos, conforme demonstra o Quadro 1.

Sub processos estratégicos	Atividades envolvidas
Revisar as estratégias corporativas, de marketing, manufatura e sourcing.	Identificar principais produtos ou serviços que são importantes para empresa hoje e num possível futuro.
Identificar critérios para categorizar fornecedores.	Rentabilidade, tecnologia, capacidade, qualidade, volume comprado, sustentabilidade, inovação e compatibilidade.
Fornecer diretrizes para o grau de customização no contrato de produto e serviço.	Envolve qualidade e custo dos diferentes produtos e determina os limites de diferenciação.
Desenvolver estrutura de métricas.	Define as métricas de interesse e as relaciona frente ao impacto dos fornecedores na lucratividade da empresa.
Desenvolver diretrizes para compartilhar benefícios de melhoria de processos com fornecedores.	Define opções para compartilhamento de benefícios de melhoria do processo.

Quadro 1 – Subprocessos de gerenciamento de relacionamento na cadeia de suprimentos
Elaborado pelos autores (2020)

Já o segundo processo, o operacional onde efetivamente põe-se em prática, em sete passos, o que foi estabelecido no nível estratégico. Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016), afirmam que os subprocessos operacionais são resultantes dos subprocessos estratégicos.

Diferenciar fornecedores; reparar a equipe de gestão de fornecedores / segmentos; rever internamente o segmento fornecedor / fornecedor; identificar oportunidades com o segmento fornecedores / fornecedores; desenvolver o contrato de produto / serviço e o plano de comunicação; implementar o contrato de produto / serviço; e medir o desempenho e gerar relatórios de custo / lucratividade do fornecedor (LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012, p. 347).

Na fase operacional do processo de gerenciamento de relacionamento, nota-se maior desenvoltura na execução com fornecedores nacionais, bem como maior facilidade de comunicação com fornecedores geograficamente próximos, alega o executivo de uma das empresas entrevistadas, na pesquisa realizada por Murad, Lima e Neto (2015). Além disso, “em um contexto de rede de fornecimento internacional, os problemas devido à capacidade de resposta (por exemplo, atrasos nas entregas, longos prazos de entrega) podem gerar rapidamente mais problemas que se propagam pela cadeia” (DANESE, ROMANO E FORMENTINI, 2012, p.125), por isso faz-se muito importante exercer um efetivo gerenciamento de relacionamento com fornecedores internacionais.

Seja qual for a área de aplicação, com fornecedores nacionais ou internacionais, a literatura relata diversos benefícios no gerenciamento de relacionamento com fornecedores. “A gestão de fornecedores passa a ser uma estratégia para se conseguir ampliar a qualidade dos produtos, reduzir custos e garantir a fidelização dos clientes” (PAULA; ALVES, 2012, p. 10), ademais, “o *Supplier Relationship Management* (SRM) desempenha um papel importante na redução de custos e na otimização do desempenho de empresas industriais” (METTLER; ROHNER, 2009, p. 1).

Oliveira e Lustosa, realizaram estudo no ano de 2014 sobre a relevância da colaboração entre empresa e suas contratadas para o desempenho operacional e chegaram à conclusão que “há, de fato, uma correlação positiva entre os níveis dos fatores relacionados a práticas colaborativas mais significativas e o bom desempenho operacional da parceria” (OLIVEIRA; LUSTOSA, 2014, p. 1).

2.1.1 Elementos chaves do SRM

Após a delimitação do gerenciamento do relacionamento com fornecedores, torna-se válido destacar alguns elementos importantes referidos na fundamentação literária. Os expostos elementos chaves, serviram de base para desenvolvimento do questionário de entrevista, estabelecido como instrumento de pesquisa do presente trabalho.

Uma pesquisa realizada por Jiang, Henneberg e Naudé (2010) no Reino Unido, resultou em boas evidências onde a qualidade do relacionamento entre comprador e fornecedor é atingida através da confiança. Os autores ainda afirmam que “uma grande proporção de estudos considera a confiança como o principal componente da qualidade do relacionamento” (JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2010, p. 8). Outro aspecto relevante nesse sentido é a dependência de determinado fornecedor. É um dos elementos fundamentais nas relações de negócios, afirmam Jiang, Henneberg e Naudé (2010). A partir da confiança

no relacionamento, muitas empresas passam a desenvolver projetos ou produtos junto aos fornecedores. Esse procedimento permite melhor desenvolvimento de pesquisa e produtos e um melhor alinhamento referente aos processos de produção, afirmam Paula e Alves (2012).

Há um grande cuidado quando se fala na troca de informações e comunicação entre empresa e fornecedor. Desta forma, é preciso estar atento ao compartilhamento das informações sigilosas afim de transmitir o que de fato será útil para contribuir no processo como um todo, visto que “A troca de informações pode incrementar a qualidade e facilitar o desenvolvimento de novos produtos, bem como, aumentar o comprometimento nos relacionamentos” (LEITE; LOPES; MOORI, 2015, p. 113). Além do compartilhamento de informações e melhorias conjuntas, Seri, Ibusuki e Capasso (2018) destaca para a característica de uma rede de fornecedores mais enxuta, onde permite-se mais facilmente a aplicação de parcerias estratégicas. Para tanto utiliza-se a segmentação de fornecedores, para que sejam identificados os principais fornecedores e também a avaliação de fornecedores, para que se possa avaliar o desempenho dos mesmos (MCCLORY, 2015). Na avaliação dos fornecedores, alguns indicadores de desempenho são avaliados, como qualidade e *lead time* (MOURA, 2009).

A fim de alcançar as estratégias corporativas das empresas, são estabelecidos acordos de processos e serviços ou planos de negócios para os fornecedores específicos. O detalhamento dos acordos de processos e serviços permite um maior esclarecimento de todos os deveres para ambas as partes, além do melhor gerenciamento do processo (MONTEIRO; FONTANA, 2017)

Conforme descrito pela literatura, existe não somente uma diferença geográfica entre os fornecedores nacionais e internacionais, mas também alguns desafios com fornecedores internacionais devido a distância física e cultural (DAVIS, 2008).

Por fim, muitos autores mencionam benefícios de relacionamentos de longo prazo com fornecedores elementares. “Se o nível de confiança for alto, o comprador terá um desejo maior de continuar o relacionamento no futuro” (JIANG; HENNEBERG; NAUDÉ, 2010).

2.2 Outsourcing Internacional

O *outsourcing*, pode ser literalmente traduzido para terceirização, entretanto, alguns autores adicionam a essa definição básica as diretrizes de relacionamento e parceria. Pires (2016), define o *outsourcing* como sendo uma prática em que parte de um conjunto de produtos e serviços realizados por uma empresa é então providenciada por uma empresa externa, num relacionamento colaborativo e interdependente.

Fundamentado na literatura, o processo de *outsourcing* pode ser classificado em dois tipos: “Uma terceirização doméstica ocorre quando a seção de produção é fornecida por uma empresa externa dentro do país. Caso contrário, quando a empresa externa está fora dos limites do país, ela é chamada de terceirização internacional” (MOOSAVIRAD; KARA; IBBOTSON, 2014, p. 41), isto é, o *outsourcing* internacional transcorre quando a terceirização é feita por fornecedores internacionais, ou melhor, com suas sedes localizadas em países estrangeiros.

Considerando que esse estudo busca analisar o gerenciamento de relacionamento no processo de *outsourcing* internacional, é notável que na definição de *outsourcing* cabe ainda a variável do relacionamento, devido também sua grande importância nesse método. Assim como o relacionamento entre os envolvidos na cadeia de suprimentos tem grande influência sobre o sucesso dos processos produtivos, “o sucesso da terceirização está fundamentado em decisões do contratante referentes à medida em que funções são terceirizadas, à duração do trabalho em *outsourcing* e ao tipo do relacionamento adotado” (MOURA; PINHEIRO; DIAS, 2011, p. 6). Conforme Kardec e Carvalho (2002, p. 42) “Terceirização é a transferência para terceiros de atividades que agregam competitividade empresarial, baseada numa relação de parceria”. Todas as definições citadas pelos autores convergem para o mesmo conceito, visando que um conjunto de funções é feita por uma empresa externa contando com uma relação colaborativa.

Recentemente, Monteiro e Fontana (2017), publicaram um estudo sobre os principais aspectos relevantes a prática do *outsourcing* em indústrias de confecção. Os autores mencionam fatores motivadores para o uso do *outsourcing* como reduzir e controlar custos operacionais, aumentar foco da companhia, entre outros, e também mencionam alguns fatores de risco ou fragilidade, como inexistência de fornecedores adequados, fortes resistências internas a mudança, entre outros. Contudo, com o passar do tempo, os avanços tecnológicos em transporte e comunicação vem facilitando o abastecimento internacional, observam Danese, Romano e Formentini (2012).

Apesar de existirem riscos frente ao uso do *outsourcing*, os autores Monteiro e Fontana (2017) concluem que o *outsourcing* é um meio para alavancar as vantagens competitivas na cadeia de suprimentos, ressaltando que é fundamental avaliar os fornecedores aos quais passarão fazer parte do processo. Gimenes, Buzzo, Santos e Silva (2016) também apontaram vantagens como foco no negócio principal da empresa, diminuição dos desperdícios, redução das atividades, maior agilidade nas decisões, menor custo, maior lucratividade e crescimento entre outros, bem como algumas desvantagens, dificuldade de encontrar parceiros, falta de cuidado na escolha de fornecedores entre outros. Apesar disso, os autores ressaltam que seja

qual for o ramo a terceirização é válida e rentável às empresas, considerando que os benefícios em importar sejam maiores comparados a produzir, sendo assim, dado a gama de benefícios do *outsourcing* e sua importância para o desempenho da empresa, torna-se essencial gerir eficientemente o relacionamento com fornecedores internacionais.

Procedimentos Metodológicos

Quanto ao procedimento realizou-se um estudo de caso em uma empresa têxtil de grande porte, localizada no Vale do Itajaí, no estado de Santa Catarina, nomeada ficticiamente Alfa. De acordo com Yin (2015), um estudo de caso deve ter como foco a investigação de um fenômeno contemporâneo em seu contexto real. O autor menciona também que o objetivo de um estudo de caso é coletar, apresentar e analisar dados de forma correta. Foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo-interpretativa, segundo Cyriaco, Nunn, Amorim e Moreno (2017, p.5) “a abordagem qualitativa permite uma exploração mais ampla, em que os investigadores são guiados por temáticas e observações”. No que tange a coleta de dados, através de entrevistas semiestruturadas, na busca de identificar a realidade vivenciada no processo estudado. Através de uma perspectiva transversal as entrevistas foram aplicadas no período de 29 de abril até 24 de maio de 2020, sendo utilizada a análise de conteúdo temática, onde, “busca-se classificá-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás dos discursos” (SILVA; FOSSÁ, 2015, p. 2).

Desenvolveu-se um instrumento de pesquisa através de um roteiro de entrevista semiestruturada, baseado em elementos do SRM definidos pela literatura e na entrevista de Seri, Ibusuki e Capasso (2018), que foi realizada acerca do mesmo tema. As questões da entrevista desenvolvidas pelos autores, visam de forma clara e objetiva, alcançar o entendimento e retorno veraz dos entrevistados. Na pesquisa realizada por Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016), também relacionaram-se os achados teóricos com as questões da entrevista. Para tal, correlacionaram-se elementos definidos pela literatura frente ao gerenciamento de relacionamento com fornecedores internacionais no processo de *outsourcing*, permitindo a comparação de informações e visando responder às questões pautadas no presente estudo de caso. Os elementos do *outsourcing* para as questões da entrevista, baseado na revisão de literatura, são apresentados no Quadro 2, correlacionando-se com os objetivos da pesquisa.

A amostra envolveu 9 funcionários da empresa Alfa que tem função diretamente relacionada ao processo de SRM e *outsourcing*. O instrumento de pesquisa foi aplicado a gerente do escritório na China, três coordenadoras e quatro compradoras do *outsourcing*

internacional e por fim o diretor da área industrial. Gravaram-se as entrevistas e após foram transcritas a fim de analisá-las e comparar trechos dos entrevistados frente a literatura, permitindo descrever e ressaltar suas especificidades. No Quadro 3, são apresentadas as informações sobre o processo das entrevistas realizadas.

Observa-se que houve uma variação no tempo das entrevistas em relação ao cargo dos entrevistados, no sentido de evitar a saturação na coleta de dados a amostra foi intencional envolvendo especificamente os profissionais envolvidos diretamente com o processo de *outsourcing*. A média geral das entrevistas foi de aproximadamente 24 minutos e todos os colaboradores trabalham pelo menos há seis anos na empresa.

Nome Genérico	Cargo	Tempo Experiência	Tempo Entrevista
A	Compradora	7 anos	39:20 min
B	Compradora	6 anos 7 meses	22:28 min
C	Compradora	12 anos	15:44 min
D	Compradora	9 anos	18:57 min
E	Coordenadora DCO	13 anos	18:22 min
F	Coordenadora DCO	6 anos 7 meses	32:09 min
G	Coordenadora DCO	8 anos	19:07 min
H	Gerente Escritório China	9 anos	20:39 min
J	Diretor Industrial	20 anos	24:51 min

Quadro 3 - Informações sobre as entrevistas realizadas

Elaborado pelos autores (2020)

OBJETIVO	ELEMENTOS DO OUTSOURCING	PERGUNTAS
i) identificar os elementos-chaves da gestão de relacionamento com fornecedores	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	1. Como a empresa relaciona as estratégias corporativas com os fornecedores? Por exemplo, a troca de informações precisas e confiáveis sobre a capacidade de produção, capacidade, qualidade, custo do produto, flexibilidade e velocidade de produção dos potenciais fornecedores.
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	3. Existe a aplicação de contrato de produto e serviço customizado para um grupo chave de fornecedores?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	6. Como você analisa o fato da confiança e comprometimento interferir na qualidade do relacionamento?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	13. Com que frequência os fornecedores são visitados ou visitam a empresa?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	18. A empresa compartilha diretrizes de processos com os fornecedores? Desenvolve diretrizes em conjunto com o fornecedor? Ex.: Previsões de demanda
	Métricas de Gerenciamento de Relacionamento e Processos	4. Quais as métricas definidas pela empresa para melhorar o relacionamento com os fornecedores internacionais?
	Métricas de Gerenciamento de Relacionamento e Processos	15. O setor de compras utiliza medidores de performance para avaliar seus fornecedores? Quais?
	Gerenciamento dos Fornecedores	9. Existe uma área que gerencia os fornecedores?
	Gerenciamento dos Fornecedores	10. Qual o número de fornecedores conveniados?
	Gerenciamento dos Fornecedores	14. A empresa possui fornecedores-chave? E produtos-chave? É feita uma avaliação de quais produtos podem se tornar mais importantes para a empresa no futuro?
	Gerenciamento dos Fornecedores	23. A empresa organiza reuniões com fornecedores dos fornecedores?
	Segmentação de Fornecedores	11. É feita uma segmentação dos fornecedores?
	Segmentação de Fornecedores	12. Quais são os critérios para a segmentação? Com que frequência é feita a atualização desses critérios de segmentação?
ii) investigar quais os desafios enfrentados pela organização com fornecedores internacionais	Principais Desafios	2. Considerando as informações acima, quais foram os desafios para mapear e segmentar os fornecedores? (Rentabilidade, crescimento e estabilidade, nível de serviço necessário, volume comprado, capacidade, qualidade, nível inovação.)
	Principais Desafios	7. Quais os desafios quando há dependência de um fornecedor internacional para determinado produto?
	Principais Desafios	8. Quais os desafios enfrentados com os fornecedores internacionais?
iii) identificar as vantagens e desvantagens do processo de outsourcing	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	5. Existem compartilhamento de informação de lucro ou benefícios, provenientes de uma melhoria do processo, com os fornecedores?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	19. Existem produtos que são desenvolvidos em conjunto com fornecedores?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	20. A área de compras participa em workshops com fornecedores?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	21. A área de compras colabora com terceiros para identificar fornecedores inovadores?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	22. A área de compras participa ativamente nos cronogramas de desenvolvimento de projetos?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	24. São coordenadas atividades de co-design com fornecedores?
	Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	27. É feita a coordenação de projetos de inovação em conjunto com fornecedores?
	Gerenciamento dos Fornecedores	16. É realizado um processo de melhoria contínua nos processos operacionais? E nos processos estratégicos?
	Gerenciamento dos Fornecedores	25. A empresa renova os processos de desenvolvimento de produtos ou serviços regularmente? Os mesmos são coordenados com o envolvimento dos fornecedores?
Gerenciamento dos Fornecedores	26. A área de compras promove e apoia a colaboração entre seus fornecedores? E ao longo da cadeia?	

Quadro 2 – Relação entre objetivos, elementos do outsourcing e questões da entrevista
Elaborado pelos autores (2020)

Resultados e Discussão

Apresenta-se os resultados referentes às entrevistas com os gestores e profissionais envolvidos diretamente com o processo de *outsourcing* internacional da empresa. Primeiramente são apresentados dados da empresa e do processo. A seguir a discussão está

dividida em cinco etapas: uma introdução explicando sobre a estrutura da companhia Alfa, gerenciamento de fornecedores, principais desafios, segmentação de fornecedores, relação e interação com fornecedores internacionais e métricas de gerenciamento de relacionamento e processo.

4.1 Companhia Alfa

A companhia Alfa está entre as marcas mais valiosas do Brasil e está na lista de empresas com melhor reputação do país. A empresa é uma multimarca de grande porte que proporciona ao mercado desde a linha infantil, íntima e acessórios até a linha adulto e casual. Para atender prontamente o mercado, a companhia possui uma estrutura híbrida que permite a importação dos produtos, bem como a produção interna nacional. Com diversas lojas no país, além dos pontos multimarcas e lojas no exterior, a companhia atende o mercado por meio de diversos canais, sendo eles lojas próprias, franquias, varejo multimarcas e e-commerce.

Buscando eficiência e maior competitividade no mercado, no ano de 2007 a empresa abriu olhares para o mercado externo, visualizou uma oportunidade de negócio e então iniciou o *outsourcing* internacional. Desde então a empresa vem adaptando-se as novas demandas do mercado buscando novas tecnologias e melhores métodos de atendimento as especificidades do consumidor. O processo de *outsourcing* internacional na empresa, é considerado hoje muito importante com perspectiva de crescimento.

O universo de fornecedores internacionais de produtos acabados, consistia em 100 parceiros até o ano de 2019, localizados em 4 países asiáticos, Índia, China, Bangladesh e Vietnã, número este que segundo a maior parte dos entrevistados, diminuiu consideravelmente no último ano para 61 fornecedores. Para os entrevistados, essa redução ocorreu de forma estratégica a fim de estreitar e fortalecer a relação com um número menor de fornecedores. Essa estratégia vem diretamente ao encontro ao que destaca Chidem (2013), que é o fato de a proximidade entre clientes e fornecedores resultar em contratos de longa duração, redução no número de fornecedores-chave, diferencial competitivo por meio da colaboração dos fornecedores entre si, redução significativa de custos devido ao esforço em prol de melhorias.

Conforme divulgado no relatório anual da empresa, referente a 2019, ela se preocupa com a rede de parceiros no sentido em que os fornecedores, além de garantir a qualidade, precisam estar alinhados aos valores de respeito ao meio ambiente e as pessoas. Além disso, a empresa exige certificações internacionais como BSCI (*Business Social Compliance Initiative*), WRAP (*Worldwide Responsible Accredited Production*), SMETA (*Sedex Member Ethical Trading Audit*) e SA8000 que aborda a legislação trabalhista.

Entretanto, muitos fornecedores são os mesmos desde que a empresa iniciou o processo de *outsourcing* e tais fornecedores não possuem todas as certificações exigidas, porém, considerado que a empresa mantém uma relação antiga, de confiança e o fornecedor cumpre as leis locais e os valores de ética e transparência, ainda assim mantém-se ativa essa parceria. Sendo assim, hoje 31% dos parceiros internacionais tem ao menos um dos selos das certificações exigidas, conforme resultado apresentado no relatório anual de 2019. Já 100% dos fornecedores nacionais apresentam o certificado da ABVTEX (Associação Brasileira do Varejo Têxtil).

Atualmente a empresa utiliza constantemente sistemas e tecnologias para aproximar-se no relacionamento com as lojas, franquias, multimarcas e clientes, em contrapartida, não há nenhum sistema específico para alavancar o relacionamento com os fornecedores internacionais. Contudo, algumas ações de relacionamento com os fornecedores são desenvolvidas e aplicadas na cadeia de fornecimento. Uma das ações cabe a “formalização dos compromissos e condutas éticas esperadas dos fornecedores”, por meio desse contrato a empresa reforça a questão ética e de integridade dentro dessa parceria. Cabe ainda para o fornecimento internacional, o “monitoramento das condições de trabalho” que se dá a partir das certificações e também auditorias realizadas pela empresa, principalmente no mercado externo para que não haja nenhum tipo de trabalho ilegal e irregular. “Estar em linha com a legislação vigente é uma premissa básica para construir relações de confiança com essa rede” (RELATÓRIO ANUAL, 2018, p. 41).

4.2 Gerenciamento Dos Fornecedores

É possível visualizar no Quadro 4, os entrevistados e os autores utilizados como base para realizar a análise das respostas sobre o tópico de gerenciamento dos fornecedores.

ELEMENTOS DO OUTSOURCING	ENTREVISTADOS	AUTORES
Gerenciamento dos Fornecedores	Diretor Industrial	Gulla e Gupta (2011) Ferro (2013) Lambert e Schwietermann (2012) Davis (2008) Vieira Júnior, Lucato, Vanalle e Jagoda (2014) Jiang, Henneberg e Naudé (2010)
	Compradora A	
	Compradora B	
	Compradora C	
	Compradora D	
	Coordenadora DCO E	
	Coordenadora DCO F	
	Coordenadora DCO G	
	Gerente Escritório China	

Quadro 4 – Entrevistados e Autores Citados

Elaborado pelos autores (2020)

Para gerenciar essa cadeia de fornecedores internacionais, a empresa conta com uma equipe de 26 pessoas atuando em um escritório na China, sendo 2 brasileiros e 24 chineses, dos quais possuem várias funções, tais como: controle de qualidade, análises laboratoriais, desenvolvimento de cores e insumos, compra e desenvolvimento de acessórios importados, apoio na prospecção de novos fornecedores, auditoria nas fábricas dos fornecedores, bem como funções administrativas em geral.

De acordo com o diretor industrial há também uma equipe no Brasil denominada *compliance* que auxilia a gestão do escritório da China desenvolvendo todas as regulamentações que regem os fornecedores internacionais. Dentre essas regulações algumas podem ser citadas como primordiais: elaboração de manuais de código de conduta, procedimentos e estabelecimento de políticas.

Para a compradora C da empresa Alfa “o setor de *compliance* é o pilar central do gerenciamento dos fornecedores internacionais”. A mesma também afirma que “o escritório da China tem papel fundamental nesse processo, pois, é ele que garante principalmente a qualidade e entrega dos pedidos atuando de maneira direta e presencial nas plantas dos parceiros de fornecimento”. Clientes e fornecedores que atuam de maneira conjunta estabelecem contato diariamente, seja ele presencial ou não, é um ponto chave que transparece um nível elevado de confiança entre os parceiros, reduzindo assim significativamente as falhas de fornecimento (GULLA; GUPTA, 2011).

As compradoras e coordenadoras do setor de DCO, desenvolvimento e compra, afirmam que os compradores apenas podem comprar de fornecedores devidamente homologados pelo setor de *compliance*, com o objetivo de minimizar possíveis impactos nas entregas e conseqüentemente no faturamento. Além disso, para Ferro (2013) o departamento de compras e desenvolvimento, possui um papel primordial na companhia, com alguns objetivos principais: (1) aquisição de produtos e serviços com foco em baixo custo e nível elevado de qualidade, (2) assegurar-se quanto às entregas e estabelecer relações de parceria com seus fornecedores.

A coordenadora F comenta também que “a empresa adota uma política inteligente no que diz respeito distribuição da demanda de produção para cada fornecedor”. Ela relata que “anualmente é realizado um estudo sobre a previsão do volume de peças à serem compradas na China e realizam a divisão prévia para cada fornecedor”. Esse estudo é embasado na ideologia da empresa em manter esse montante equilibrado entre os parceiros para minimizar os riscos para a companhia, como por exemplo, vulnerabilidade em relação a reajuste de preços, atrasos na entrega, indisponibilidade de fornecimento, entre outros. Outro ponto importante desse estudo prévio de demandas é a negociação de preços, pois como a companhia

informa antecipadamente a previsão anual de produção para seu fornecedor parceiro, acaba aumentando o poder de barganha por preços. Essa prática é justificada por Lambert e Schwietermann (2012) que recomendam que nenhum fornecedor responda por mais de 10% das compras, pois o risco eminente é se tornar refém quando houver algum risco de rompimento da relação e ter de oferecer aumentos e prazos de recebimento cada vez menores.

No momento do planejamento anual, segundo o diretor industrial, “toma-se o cuidado para que o faturamento de importação não ultrapasse os 30% do faturamento total da empresa”. Ainda de acordo com Lambert e Schwietermann (2012), de forma geral, em hipótese alguma recomenda-se que mais de 30% do faturamento esteja concentrado num só setor, nesse caso, nos produtos importados.

Conforme mencionado pela gerente do escritório da China, “todas as estratégias são para nortear o desenvolvimento de novos produtos em parceria com empresas asiáticas”. Essa afirmação também é ressaltada por Davis (2008), que menciona abaixo algumas razões para o destaque asiático quanto ao fornecimento de materiais:

- a) alto nível de competitividade por preços no mercado interno – No mercado têxtil a concorrência de preços dos produtos acabados vêm se tornando cada vez mais acirrada, e tendo esse cenário em vista, as empresas se obrigam e encontrar soluções, na maioria das vezes inovadoras, para possibilitar que o produto chegue ao consumidor com um preço competitivo. Há algum tempo o mercado asiático se apresenta como uma solução perfeita nesse sentido, fato este que faz com que empresas brasileiras busquem produtos prontos para revenda com maior frequência;
- b) baixo custo de fornecimento em relação a fornecedores nacionais – Devido às políticas internas do governo chinês, atualmente ainda pode-se dizer que os custos de produção são significativamente menores do que os do Brasil e, por conta disso conseguem fornecer mercadorias com preços tão atrativos;
- c) atualização no que diz respeito às tendências de mercado – Definitivamente o tempo de resposta dos fornecedores asiáticos em relação a tendências é mais rápido do que o nacional. Em pouquíssimo tempo, os mesmos são capazes de mapear novidades e materializá-las, de fato, em peças comercializáveis e já com custos atrativos. Pode-se dizer que isso é possível, principalmente, por investirem fortemente em maquinários tecnológicos.

A coordenadora F destaca que “além de alternativa no desenvolvimento de novos produtos acabados, as empresas asiáticas são vistas como opção, por exemplo, para fornecimento de insumos e serviços quando o mercado aponta para alguma necessidade de

redução de custo”. A mesma afirma também que “o setor de desenvolvimento desenvolve as fichas técnicas contendo os desenhos e especificações técnicas dos produtos ou componentes e a área de compras faz todo o trabalho de cotação”. A empresa Alfa envia tecidos e amostras para ao menos três fornecedores participarem do processo de cotação, conforme política interna”. Sob a mesma ótica desse ponto de vista, Vieira Júnior, Lucato, Vanalle e Jagoda (2014) abordam que, dentre inúmeros fatores, essa válvula de escape que a importação vem se tornando, principalmente pelo diferencial em relação ao baixo preço, maximiza a competitividade entre importação e produção interna.

Conforme Jiang, Henneberg e Naudé (2010) defendem, para caracterizar o SRM, um dos pilares fundamentais é constituído, além da relação entre compradores e fornecedores, por um enxuto número base de fornecedores. Nesse sentido, a compradora A ratificou o trabalho realizado pela empresa com o objetivo de reduzir o número de fornecedores-chave para cada tipo de produtos fornecidos. Outro aspecto ressaltado pela compradora A foi que “foi feita uma segmentação dos fornecedores baseada em um histórico passado de fornecimento”. Em outras palavras, foi realizada uma análise conjunta de todas as linhas de produtos importados pela empresa Alfa e correlacionado com a expertise de cada parceiro, e estudada então a possibilidade de direcionar produtos para um número menor de fornecedores, proporcionando o aumento no volume de produção em cada um deles, e resultando no aumento significativo no poder de negociação da empresa Alfa.

O diretor industrial, bem como as compradoras e coordenadoras ressaltaram a importância desse trabalho de redução na base dos fornecedores, pois com ela pode-se perceber ganhos em diversos aspectos, de acordo com Vieira Júnior, Lucato, Vanalle e Jagoda (2014):

- a) redução de esforço empregado na gestão de fornecedores;
- b) agilidade para buscar preços atrativos de novos produtos;
- c) facilidade na negociação do desenvolvimento do *mix* de produtos;
- d) estreitamento e fortalecimento no relacionamento.

Baseando-se no cenário atual, percebe-se que a otimização do número de fornecedores-chave e a estruturação de relacionamentos baseados na ideologia de longo prazo constituem dois aspectos fundamentais da relação cliente-fornecedor que caracterizam um gerenciamento eficaz de fornecedores.

4.3 Principais Desafios

No Quadro 5, pode-se observar a listagem dos autores e dos entrevistados que serviram como referência para que os principais desafios relatados.

ELEMENTOS DO OUTSOURCING	ENTREVISTADOS	AUTORES
Principais Desafios	Gerente Escritório China	Vieira Júnior, Lucato, Vanalle e Jagoda (2014) Moura (2009) Gomes, Machado e Alegre (2014) Paula e Alves (2012)
	Coordenadora DCO F	
	Compradora B	
	Compradora C	
	Compradora D	

Quadro 5 - Entrevistados e Autores Citados

Elaborado pelos autores (2020)

Todos os profissionais entrevistados da empresa Alfa mencionaram os desafios mais complexos enfrentados diariamente no que diz respeito à gestão, relação e interação com fornecedores asiáticos. Entretanto, alguns aspectos destacaram-se com mais ênfase, como os desafios culturais, busca por qualidade e *target* de preço, busca por fornecedores com processos inovadores e tecnológicos e longo *lead time* de fornecimento.

A gerente de escritório na China destaca que “na questão do relacionamento, neste caso, por exemplo, a diferença cultural influencia significativamente na relação entre cliente-fornecedor, embora hoje em dia essa influência não esteja mais tão acentuada, pois com o passar do tempo aprendeu-se a lidar com eles. Às vezes não nos damos conta disso, porém é perceptível que os entendemos e aprendemos como fazer negócio”. A coordenadora F explica que “essa diferença entre as culturas, por vezes, pode se tornar um real risco para a empresa. Um exemplo é o fato de que no momento da prospecção, principalmente as empresas chinesas, passam informações falsas com a finalidade de impressionar o potencial cliente e fechar negócio rapidamente”.

Com base nesses pontos de vista, identifica-se que as diferentes culturas precisam ser tratadas como uma ameaça real para o sucesso da companhia. Faz-se necessário entender qual é o comportamento dos negociadores asiáticos e antecipar-se tomando contramedidas para evitar futuros imprevistos.

Em seu relato, a compradora B se posiciona de maneira a deixar evidente que a empresa Alfa enfrenta frequentemente a dificuldade em encontrar fornecedores que cheguem ao *target* de preços necessários, porém sem abrir mão de atender também aos requisitos de qualidade e especificações exigidos. “Tal dificuldade se dá por conta de o volume de compras da companhia ser consideravelmente menor do que o dos concorrentes”. Para a compradora C, “muitas vezes para atingir o custo necessário, as negociações com os parceiros envolvem

alterações nas características da peça, como por exemplo, opção por insumos mais simples, alteração do tipo de malha ou tecido utilizado, entre outras alterações”.

Vieira Júnior, Lucato, Vanalle e Jagoda (2014) explicam, em sua pesquisa, que a opção pela importação de produtos mais baratos da China e de outros países da Ásia é uma opção interessante, entretanto, esse baixo custo está diretamente atrelado ao volume de importação. Tais fornecedores estão habituados a produzir altas quantidades de peças por conta da estratégia dos clientes em diluir o custo do frete por unidade. Logo, se faz possível entender a dificuldade que a empresa Alfa enfrenta em obter custos competitivos no ambiente do mercado internacional (MOURA, 2009).

Um dos maiores esforços do escritório da China, de acordo com a própria gerente do escritório, está empregado na participação em *workshops* para prospecção de parceiros com processos inovadores e tecnológicos, bem como produtos tecnológicos. Essa estratégia se explica pelo crescimento exponencial da importação no ramo de vestuário e pelas perspectivas futuras de crescimento, o que resulta em um aumento natural da competitividade entre concorrentes. Logo, para se diferenciar em meio a esse “mar de tubarões”, é imprescindível buscar um diferencial competitivo (GOMES; MACHADO; ALEGRE, 2014).

A coordenadora F ratifica que “por conta de o tempo de importação ser mais longo, o próprio *lead time* do processo se torna um grande desafio em relação à agilidade e ao tempo de resposta do desenvolvimento e homologação de produtos e lançamento de novas coleções”.

Nesse sentido, a compradora D cita que “a distância é uma dificuldade por conta da resposta na agilidade, mesmo com o escritório, quando comparado aos fornecedores nacionais”. Esses pontos de vista são levantados, pois devido à competição acirrada no segmento têxtil, como já foi mencionado anteriormente, o tempo de resposta de eventuais problemas precisa ser quase que imediato. Paula e Alves (2012) defendem que as distâncias geográficas são um agravante na relação entre fornecedores principalmente por conta das diferenças culturais, já que o senso de urgência para resolução de não conformidades é, de fato, diferente.

4.4 Segmentação de Fornecedores

O Quadro 6 relaciona os entrevistados que responderam à pesquisa aplicada neste trabalho e os autores referenciados na discussão dos resultados.

ELEMENTOS DO OUTSOURCING	ENTREVISTADOS	AUTORES
Segmentação de Fornecedores	Coordenadora DCO G	Moura (2009) MCClory (2015) Kannan e Tan (2012) Oliveira e Lustosa (2014)
	Compradora C	
	Diretor Industrial	
	Compradora B	
	Coordenadora DCO E	
	Gerente Escritório China	

Quadro 6 - Entrevistados e Autores Citados

Elaborado pelos autores (2020)

O principal ponto que ameaça a excelência do fornecimento de peças da Ásia para o Brasil se dá por conta da confiabilidade das informações transmitidas por parte dos fornecedores, pelo menos é o que aponta a coordenadora G. Um exemplo é informação sobre a capacidade produtiva, pois durante a prospecção, principalmente na China, os fornecedores acabam informando números falsos ou até mesmo omitindo informações, com objetivo de selar a parceria e fechar as vendas.

A compradora C defende o mesmo ponto de vista, pois menciona que “o principal desafio é a confiabilidade das informações por parte do fornecedor, principalmente quanto à capacidade produtiva, pois não há como saber o quanto dessa capacidade já está ocupada. Em 100% das vezes informam que a qualidade deles atende as exigências, mas é necessário entender o que de fato isso significa”. Ela ainda relata que “as informações são desmembradas minuciosamente a fim de identificar com assertividade as reais condições de fornecimento”.

Com foco em minimizar esse risco, o setor de DCO, estrategicamente, impõe várias medidas a fim de evitar falsas informações. O diretor industrial cita que é efetuado o “preenchimento de formulários registrando as informações estratégicas de todas as plantas em que a empresa produz os produtos para a Alfa, tais como: rentabilidade, histórico de crescimento e estabilidade, nível de serviços necessários, volume comprado, capacidade de produção, qualidade dos produtos e nível de inovação”. Estes números e informações passam então a serem mapeados e controlados pelo setor de DCO.

Visando que o gerenciamento do relacionamento entre clientes e fornecedores seja cada vez mais focado no estabelecimento de parcerias com objetivo de aperfeiçoar o fluxo de toda a cadeia produtiva, apresenta-se como solução a segmentação de fornecedores, que é definida de forma clara, entretanto sem uma frequente revisão de critérios e análise sobre a melhor maneira de avaliação. Alguns critérios determinados como adequados, são: crescimento e lucratividade, inovação, capacidade, tecnologia, qualidade e volume de negócio (MOURA 2009).

Após a construção de um histórico em relação à medição dos indicadores baseados nos critérios mencionados, a empresa Alfa, por meio do setor de DCO, define uma lista de fornecedores-chave, que passam a ser tratados como prioridade nas negociações de compra.

Para melhorar o gerenciamento e tornar o negócio mais interessante para o fornecedor e aumentar o poder de negociação da Alfa por conta do aumento de representatividade em relação ao fornecedor, algumas compradoras indicam que “há uma lista de fornecedores-chave estratégicos, os que a empresa quer manter e canalizar os artigos produzidos”, afirma compradora C.

O diretor industrial afirma que “uma das práticas adotadas com ênfase é o mapeamento dos fornecedores parceiros que são considerados como peças-chave e que são os mais representativos na cadeia. Com esses representantes, mantém-se o relacionamento muito estreito e é elaborado o plano de negócio. Cada nova coleção é negociada presencialmente. Antes da negociação ocorre a reunião de compra casada, ou seja, agrupa-se a quantidade prevista para esses fornecedores, a fim de barganhar principalmente preço e prazo”.

Na maioria dos casos, os fornecedores são mapeados também por tipo de produto, pois cada um deles é especialista em produzir determinado tipo de produto. Em outras palavras, o mapeamento é realizado por categoria de fornecedores. Essa prática é justificada no estudo de MCClory (2015), no qual ele aborda que o conceito da gestão estratégica SRM tem como propósito a integração entre a companhia e seus parceiros de fornecimento, e é possível visualizar que não é apenas o preço o segredo do sucesso de uma organização, então os critérios para a seleção dos fornecedores passam a ser mais amplos.

Outro fator fundamental utilizado para a seleção de fornecedores é o fato de aceitarem produzir as baixas quantidades que a empresa precisa e que aceitem e se enquadrem dentro das exigências de qualidade da empresa, após realização da auditoria de verificação.

Almejando ser mais assertivo desde o início da seleção de fornecedores, “a equipe de P&D está constantemente em feiras, pesquisando não apenas tecnologias, mas também novas técnicas de produção de cada tecido”, destaca o diretor industrial. A principal e maior feira têxtil do mundo, denominada *Canton Fair*, que acontece anualmente no mês de outubro na China, é a principal fonte utilizada para mapear potenciais fornecedores e prospectá-los.

Há tempos atrás, de acordo com a compradora B, era exigido um selo de certificação chamado BSCI (*business social compliance initiative*), similar a ABVTEX (associação brasileira do varejo têxtil) exigido para fornecedores no Brasil. Atualmente essa certificação não é mais requerida por parte da companhia Alfa devido aos inspetores atuantes na China que por sua vez já garantem a qualidade dos produtos e serviços diretamente na fonte. Em casos específicos algumas tratativas distintas são exigidas, por exemplo, caso os custos estejam dentro do *target*, se a quantidade à ser produzida for baixa, então a empresa é flexível e aberta para negociar um meio termo em relação a qualidade. Quanto a esse relato, Kannan e Tan (2012) afirmam que um processo de desenvolvimento e seleção de fornecedor, quando

conduzido de maneira adequada, apresenta-se como medida que elimina riscos no relacionamento entre clientes e fornecedores, uma que vez que potencializa a agilidade no desenvolvimento de novos produtos, reduz custos da cadeia de suprimentos e conseqüentemente, fidelizam as empresas parceiras. De forma resumida, a chave para o crescimento de desempenho dos negócios é a cuidadosa elaboração dos critérios de segmentação e manutenção de relacionamentos sustentados nas atividades entre parceiros.

Para exemplificar o nível de amadurecimento do *outsourcing* dentro da empresa Alfa, a coordenadora E comenta que “a projeção completa para o ano de 2019, referente aos parceiros que fornecerão peças para a companhia já foi realizada. Atualmente trabalha-se já na projeção do ano de 2020”.

A coordenadora G expõe que “há uma listagem de parceiros preferenciais para continuar fornecendo à empresa, bem como uma relação dos que a companhia não renovará a parceria, por conta de problemas fundamentados a partir das métricas de avaliação, que são os indicadores estratégicos”. Com o amadurecimento do *outsourcing* internacional internamente na companhia, foi realizada uma segmentação dos fornecedores e apenas os melhores avaliados continuaram, ou seja, os principais parceiros, os mais confiáveis, os de longa data, que somam 61 fornecedores (redução de aproximadamente 40 fornecedores).

A gestora do escritório localizado na China afirma que “além das métricas utilizadas como base para segmentação dos fornecedores, não há como negar que o bom relacionamento e o conhecimento adquirido ao longo dos anos referente aos parceiros impacta de maneira positiva no momento da seleção dos mesmos”. É preciso, além de observar números friamente, pôr na balança a facilidade e flexibilidade na negociação (OLIVEIRA; LUSTOSA, 2014).

4.5 Relação e Interação com Fornecedores Internacionais

O Quadro 7 disponibiliza as fontes, tanto autores, quanto entrevistados, utilizadas para construção da análise dos resultados referentes às práticas de relacionamento e interação com fornecedores internacionais da empresa Alfa.

ELEMENTOS DO OUTSOURCING	ENTREVISTADOS	AUTORES
Relação e Interação com Fornecedores Internacionais	Diretor Industrial	
	Coordenadora DCO F	Seri, Ibusuki e Capasso (2018)
	Coordenadora DCO G	Lambert e Schwieterman (2012)
	Compradora D	Davis (2008)
	Gerente Escritório China	Murad, Lima e Neto (2015)
	Compradora C	Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016)
	Coordenadora DCO E	Paula e Alves (2012)
	Compradora B	

Quadro 7 - Entrevistados e Autores Citados

Elaborado pelos autores (2020)

Como o principal aspecto citado pelos entrevistados, sendo imprescindível na opinião dos mesmos, se destaca o relacionamento e interação com os fornecedores.

Os pilares de comprometimento e de confiança mútua, na opinião do diretor industrial, “são pontos fundamentais para o sucesso do relacionamento sob uma perspectiva de longo prazo”, e são aspectos já praticados pela companhia, pois “há alguns fornecedores atuais onde há uma parceria já há mais de 10 anos”.

Seri, Ibusuki e Capasso (2018) compartilham do mesmo pensamento, pois abordam que o intuito principal do gerenciamento de relacionamento com fornecedores é a busca por um relacionamento forte e robusto, a partir de uma estratégia de prospecção e retenção do cliente, e uma estratégia operacional que se comporta como ponto principal na busca por melhores resultados, minimizar impactos financeiros, redução de custo, etc.

No relacionamento da empresa Alfa com os fornecedores internacionais, a coordenadora F ressalta que “a confiança é o pilar central também em relação aos profissionais que atuam no Brasil para com os que atuam na Ásia”. Ela salienta ainda que a confiança e estabelecimento de um vínculo duradouro e de proximidade refletem em vários benefícios na negociação, inclusive em preço.

Algumas coordenadoras e compradoras apontam que muitas vezes as relações com os parceiros vão um pouco além da profissional e se tornam pessoais. Isso acaba criando um vínculo emocional entre as partes e acaba refletindo em vários benefícios na negociação, inclusive em preço. Em contrapartida, é preciso tomar cuidado para que esse vínculo emocional não impacte negativamente nas tomadas de decisões, pois pode acarretar em um forte impacto financeiro e comprometer atingimento de metas.

A coordenadora G alega que “não há contratos assinados com os parceiros, apenas pedidos por meio de cartas de créditos, onde existem as cláusulas prevendo atrasos, porém, tudo isso fica atrelado aos bancos”. A compradora D complementa relatando que “existe apenas combinados entre as partes, e isso funciona muito bem devido ao relacionamento colaborativo de longo tempo”. Qualidade e custo dos produtos já são bem definidos, por tanto confiança é a chave para o sucesso. Essa perspectiva de gerenciamento não condiz com o que diz Lambert e Schwieterman (2012), os mesmos orientam que os pontos acordados entre os

parceiros, para fins de resguardo de ambas as partes e prevenção da manutenibilidade do bom relacionamento, devem ser firmados via contratos. Todavia, a ausência dessa prática não é garantia de insucesso, como se pode perceber nas declarações dos colaboradores entrevistados.

O diretor industrial e a gerente do escritório da China apontam que recentemente os planos de negócios elaborados pela companhia passaram a ser compartilhados com os fornecedores a fim de que os mesmos possam ter visão de longo prazo, dessa maneira, dando perspectiva aos mesmos. Com isso reduziu-se em torno de 40% do número de fornecedores, por estratégia. A companhia a partir de então, ao iniciar uma negociação, sempre trata sobre perspectiva de produção previamente.

Conforme a coordenadora G menciona que “os parceiros de fornecimento possuem a visão de quanto cada artigo vendeu além da expectativa, entretanto para repassar essa informação, toma-se cuidado em relação a quais parceiros obterão essa informação, pois alguns podem utilizar da mesma para subir preços ou reduzir prazos de pagamento”. Nesse sentido, é perceptível que os fornecedores de fato são tratados de maneira distinta, de acordo com o nível de maturidade do relacionamento estabelecido com os mesmos ao longo dos anos.

Já para a compradora C, “os números atingidos pela empresa Alfa são sempre abertos e tratados com total transparência em relação aos fornecedores”. Além dos números de receita e quantidade de peças vendidas, são compartilhadas também informações referente aos trabalhos realizados de maneira conjunta, como por exemplo, reduções de custos obtidas, melhorias de processo, melhorias na qualidade dos produtos, diminuição do tempo de atendimento dos pedidos, entre outras melhorias. Davis (2008) defende essa linha de pensamento, pois para ele o compartilhamento de informações de resultados obtidos, melhorias nos processos produtivos, no desenvolvimento de novos produtos e de novas tecnologias são características presentes nos relacionamentos de longo prazo. O autor ratifica ainda que a troca de informações entre fornecedor e cliente aponta um alto nível de confiança entre eles.

Murad, Lima e Neto (2015) defendem também que quando há um nível elevado de compartilhamento dos riscos e desafios no decorrer parceria, torna claro e evidencia o comprometimento de ambas as partes, proporcionando um ambiente mais seguro e uma sensação de maior confiança na relação.

Por meio do apresentado, nota-se que os entrevistados são adeptos da ideologia do compartilhamento de informações com fornecedores e enaltecem tal metodologia. De acordo com os relatos é possível perceber os inúmeros benefícios que tal prática traz para a companhia.

Particularmente no caso da empresa Alfa, de acordo com a gerente do escritório da China e as compradoras, a transparência nesse caso é de extrema importância, pois como mencionado no decorrer do presente trabalho, quando há produtos muito específicos e de baixo volume, por conta de não ser interessante para o fornecedor, se torna realmente difícil o desenvolvimento de fornecedores e barganha em relação aos *targets*. Por conta disso a negociação se torna mais complexa e é preciso ter um nível de transparência muito alta em relação ao compartilhamento de perspectivas futuras e estratégias da empresa Alfa para estabelecer uma parceria baseada na confiança.

Com o objetivo de cada vez mais estreitar os laços com os fornecedores e fortalecer tais relacionamentos, a coordenadora E comenta que “os colaboradores presentes na China visitam os fornecedores semanalmente e os inspetores estão diariamente nas fábricas Chinesas. A mesma salienta ainda que no mínimo duas vezes por ano os fornecedores fora do país são visitados pela equipe de compradores”. Tal hábito não apenas fortalece o relacionamento, mas também assegura a qualidade dos produtos produzidos.

As compradoras B e D e o diretor industrial afirmam que “profissionais do Brasil vão até duas vezes por ano para visitar os fornecedores da China e dos demais países. A visita é estratégica, sempre em época de planejamento de novas coleções para escolher peças do *showroom* dos parceiros. Geralmente a empresa já foca a visita nos fornecedores em que se sabe que terão os produtos que a Alfa deseja”.

As coordenadoras E e F complementam que as visitas comerciais dos profissionais brasileiros aos fornecedores chineses são realizadas de duas a três vezes por ano. De acordo com as informações, identifica-se que essas são as oportunidades que os colaboradores da empresa Alfa possuem para estreitar o relacionamento não apenas entre as empresas, mas também o pessoal entre cada profissional. Em contrapartida, porém com os mesmos objetivos, os fornecedores chineses visitam a planta do Brasil uma vez por ano.

Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016) compartilham do pensamento que visitas e conversas pessoais com os fornecedores são essenciais para um bom e duradouro relacionamento. Aponta ainda que é comum encontrar casos onde todas as tratativas são realizadas via telefone ou e-mail, sem ao menos uma única conversa ou visita formal, mantendo a relação mais fria.

Principalmente para as coordenadoras, “o escritório na China é fundamental por conta do fortalecimento da relação e velocidade na resposta de eventuais alterações e problemas”. Elas frisam ainda que essa agilidade é possível pelo fato de os trabalhos serem realizados em parceria para resolver problemas eventuais e também os sistemáticos. Com base nesse *case*

de sucesso, atualmente a companhia Alfa estuda e cogita a hipótese de abrir escritórios em outros países, tendo em vista replicar os bons resultados obtidos na China.

O processo de *picking*, como é chamado nesse ramo, é o desenvolvimento de produto em conjunto com fornecedores, onde ambos trabalham em prol do mesmo resultado: atender as especificações técnicas e de qualidade com o menor custo possível. Esse novo modelo substituiu o desenvolvimento tradicional via ficha técnica, onde a mesma era enviada para o fornecedor desenvolver os produtos por conta. Essa nova prática é muito ressaltada por todos os profissionais envolvidos neste estudo, porém as coordenadoras E e G enfatizam que com o processo de *picking* o tempo de desenvolvimento de produtos reduz consideravelmente, já que desde o começo é feito o direcionamento sobre o que precisa ser buscado. Vale ressaltar que de acordo com Paula e Alves (2012), todos os trabalhos entre parceiros, quando realizados de maneira conjunta, tendem a fortalecer e estreitar a relação.

Outro ponto de destaque que ocorre quando há um bom relacionamento entre as partes é que os próprios fornecedores, por estarem inseridos no mercado e buscando novidades continuamente, nos trazem tendências que nossos fornecedores estão comprando. Por outro lado, a empresa Alfa também compartilha de tendências inovadoras para que os fornecedores auxiliem na solução.

Em todo esse contexto, se faz possível diagnosticar que o pilar mais importante e mais destacado para o sucesso de ambas as partes, se dá por meio do relacionamento transparente, de longo prazo e de cooperação mútua.

4.6 Métricas de Gerenciamento de Relacionamento e Processos

Por fim, o Quadro 8 aborda os autores e entrevistados utilizados como base para elaboração da análise das métricas gerais de gerenciamento adotadas pela empresa Alfa para com seus fornecedores internacionais.

ELEMENTOS DO OUTSOURCING	ENTREVISTADOS	AUTORES
Métricas de Gerenciamento de Relacionamento e Processos	Diretor Industrial	Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016) Lambert e Schwieterman (2012)
	Coordenadora DCO E	
	Coordenadora DCO F	
	Coordenadora DCO G	
	Compradora B	

Quadro 8 – Entrevistados e Autores Citados
Elaborado pelos autores (2020)

Com relação às métricas de gerenciamento de processos, os entrevistados comentam que o escritório localizado na China faz a gestão desses indicadores por meio dos inspetores e compradores que visitam os fornecedores.

Segundo o diretor industrial, os critérios de qualidade aceitáveis são definidos na planta do Brasil, logo esses critérios são utilizados como métricas para medir o nível de atendimento de qualidade dos produtos.

As compradoras E, F e G destacam que “quando o primeiro lote de produção fica pronto, o fornecedor envia uma peça e um metro de tecido para o laboratório da empresa Alfa na China realizar a análise qualitativa”. Além da análise laboratorial, de acordo com o diretor industrial, “os inspetores que estão diariamente auditando os processos dos fornecedores realizam a inspeção em 100% das peças de cada lote na China, enquanto no Brasil essa inspeção é realizada por amostragem e é feita no recebimento”.

Após um ano de inspeção em 100% dos lotes, conforme destaca a coordenadora H, os lotes passam a ser inspecionados parcialmente, ou seja, a cada cinco lotes entregues, um deles é inspecionado. Entretanto, se a medição dos índices de fornecimento, em algum momento, apresentar um desempenho menor do que 70%, o parceiro de fornecimento volta a ter 100% dos lotes inspecionados.

Vale ressaltar que todo o reprocesso gerado na planta do Brasil por conta de avarias nos produtos é cobrado dos fornecedores, conforme apontam o diretor industrial e as compradoras em seus relatos.

Conforme a coordenadora F relata, “as inspeções são 100% focadas em produtos acabados, ou seja, em momento algum é realizada a inspeção de insumos ou aviamentos, com exceção do tecido analisado em laboratório”.

A compradora E ratifica que referente aos principais indicadores medidos para a tomada dessas decisões, destacam-se os quatro principais: assiduidade de entrega, índice de qualidade, variação de preço e prazo de pagamento. Entretanto ela destaca ainda que o histórico de parceria do relacionamento também pesa no momento de decidir por qual fornecedor optar.

Um ponto importante é que em todos os relatos foi destacado que nos últimos dois anos, o objetivo tem sido muito mais em desenvolver parceiros com foco no negócio, em relacionamentos de longo prazo e cooperativos entre ambas as partes, e não apenas baseados em indicadores gerenciais. Esse fator vem demonstrando ser um ponto imprescindível na evolução do processo de *outsourcing*.

Essa metodologia adotada faz sentido de acordo com o que Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016) defendem, pois para ele o processo seletivo dos parceiros de

fornecimento não é simples. A complexidade aumenta de acordo com as especificações e características do item ou serviço a ser adquirido. Oghazi, Zaefarian, Beheshti e Mortazavi (2016) e Lambert e Schwieterman (2012) destacam que o ato de comprar deixou de ser simplesmente o de efetuar uma cotação de preços. Além dos indicadores básicos para escolher quem serão seus fornecedores - preço, prazo de entrega e qualidade, há alguns outros fatores que merecem atenção e, dentre eles destaca-se o bom relacionamento, as boas práticas de cooperação e o compartilhamento de informações.

Considerações Finais

Neste estudo, buscou-se analisar os desafios na gestão de relacionamento com fornecedores internacionais no processo de *outsourcing* de produtos acabados, bem como analisar quais são as práticas utilizadas pela empresa na gestão de fornecedores internacionais, quais os principais desafios enfrentados ao longo do processo, como é realizada a segmentação dos fornecedores e as métricas utilizadas para garantir o sucesso nesse aspecto, bem como avaliar o nível de relação e interação com os parceiros.

A esse respeito, durante as entrevistas foi destacado o sucesso do processo de gerenciamento de fornecedores internacionais da empresa Alfa. Esse sucesso, segundo os envolvidos na pesquisa, está diretamente atrelado a alguns aspectos, tais como o investimento em uma estrutura robusta na China e no Brasil com foco nessa gestão, a existência e aplicação de políticas bem definidas, a ideologia de se trabalhar com um número reduzido de fornecedores a fim de estreitar os laços e também ao cuidado tomado no momento de realizar a divisão da demanda por fornecedor, sempre vislumbrando volume e preço. Essas práticas se apresentam como soluções que atendem às demandas e expectativas da empresa alvo deste estudo, sendo necessário apenas serem mantidas e aperfeiçoadas.

Entretanto, o pilar central de sucesso nas parcerias estabelecidas, segundo o diretor, coordenadores e compradores, se dá pela excelente relação e interação com fornecedores. Relação esta propiciada por conta da política de porta aberta e de transparência da companhia Alfa para com seus fornecedores. Outros aspectos destacados com veemência são o compartilhamento de informações estratégicas para propiciar que ambos estejam trabalhando de forma alinhada e na mesma direção, bem como o contato e presença constante de profissionais nas fábricas dos parceiros. Esses são posicionamentos que passam confiança às empresas parceiras e refletem de forma positiva no fortalecimento dos laços da relação.

Para descrever como é realizada a segmentação de fornecedores pela empresa Alfa, os compradores, num âmbito geral, apontaram fatores como rentabilidade, histórico de

crescimento e capacidade produtiva como sendo aspectos fundamentais no momento da seleção. No entanto, os três principais indicadores apontados com unanimidade pelos entrevistados neste estudo apontaram os indicadores de nível de qualidade, prazo de entrega e preço do produto como sendo os principais pilares para a tomada de decisão na hora de optar por qual fornecedor escolher. Além disso, os mesmos alegam que houve um longo caminho percorrido até atingirem esse nível de maturidade na segmentação de parceiros, bem como ressaltam que as melhorias são constantes e não podem parar.

As métricas utilizadas para medir a eficácia de fornecimento foram abordadas como sendo imprescindíveis para o sucesso de tal prática. Além dos indicadores para medir níveis de atendimento como qualidade, prazos e preços, os diretores e coordenadores se posicionam de maneira interessante ao mencionarem que muitas vezes o histórico e boa relação com os parceiros possuem uma importância maior do que os próprios números em si. Neste estudo fica claro que a relação de parceria e cooperação mútua são o segredo para se obter sucesso em uma relação de longo prazo entre cliente e fornecedor. É preciso zelar pela prática do bom relacionamento.

Diante do apresentado, espera-se que este estudo possa contribuir para as organizações aprimorarem seus processos de gestão e relacionamento com fornecedores internacionais. Além disso, espera-se contribuir também como sendo fonte de pesquisas para futuros estudos e pesquisas relacionados ao tema.

Referências

- ALVES, A.; PAULA, M. Gestão Estratégica de Fornecedores. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 32., 2012, Rio Grande do Sul. **Anais [...]**. Rio Grande do Sul, 2012.
- ARAGAO, J. P. S.; HOLANDA, C. L. S.; FONTANA, M. E. Modelo multicritério de apoio à decisão entre terceirizar e produzir: um estudo de caso no segmento têxtil de Pernambuco. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 36., 2016, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa, 2016.
- CHIDEM, D. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**: Análise dos fatores críticos de sucesso nas relações da empresa focal e seus fornecedores. Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2013.
- CYRIACO, A. F. F.; NUNN, D.; AMORIM, R. F. B.; FALCÃO, D. P.; MORENO, H. **Pesquisa qualitativa**: conceitos importantes e breve revisão de sua aplicação à geriatria/gerontologia. *In: Scientific Journal of Sociedade Brasileira de Geriatria e Gerontologia*, 2017.
- DANESE, Pamela; ROMANO, Pietro; FORMENTINI, Marco. **The impact of supply chain integration on responsiveness**: The moderating effect of using an international

- supplier network. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 49., p. 112-140, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/233869572_The_impact_of_supply_chain_integration_on_responsiveness_The_moderating_effect_of_using_an_international_supplier_network. Acesso em: 1 Jun. 2019.
- DAVIS, Peter R. **A relationship approach to construction supply chains**. *Industrial Management & Data Systems*, v. 108, n. 3, p. 310-327, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02635570810858741>. Acesso em: 25 maio 2019.
- FERRO, J. R. **Por um novo tipo de Gestão de Fornecedores**. *Revista Época – Negócios*, 2013. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2013/09/por-um-novo-tipo-de-gestao-de-fornecedores.html>. Acesso em: 17 mar. 2019.
- GIMENES, Antonia Maria; BUZZO, Janaína Rojas; SANTOS, João Paulo dos; SILVA, Nadiana C. Padilha da. **Terceirização: vantagens e desvantagens para as organizações**. 2016. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_48_1488488546.pdf. Acesso em: 23 maio 2019.
- GOMES, Giancarlo; MACHADO, Denise Del Prá Netto; ALEGRE, Joaquin. **Indústria Têxtil de Santa Catarina e Sua Capacidade Inovadora: Estudo Sob a Perspectiva da Eficiência, Eficácia, Custos e Melhorias de Processo**. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, p. 273-274, 2014.
- GULLA, U.; GUPTA, M. **Deciding the level of information systems outsourcing: Proposing a framework and validation with three Indian banks**. *Journal of Enterprise Information Management*, v. 25, p. 28-59, 2011. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17410391211192152>. Acesso em: 15 maio 2019.
- JIANG, Zhizhong; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. **Supplier relationship management in the construction industry: the effects of trust and dependence**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 27, n. 1, 2011. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/08858621211188920>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- JÚNIOR, Milton Vieira; LUCATO, Wagner Cezar; VANALLE, Rosangela Maria; JAGODA, Kalinga. **Gestão eficaz de projetos internacionais de transferência de tecnologia: insights da indústria têxtil brasileira**. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 25, n. 1, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2011-0079>. Acesso em: 30 maio 2019.
- KANNAN, V. R.; TAN, K. C. **Supplier Selection and Assessment: their impact on business performance**. *Journal of Supply Chain Management*, v. 38, n. 4, p. 11-21, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227619555_Supplier_Selection_and_Assessment_Their_Impact_on_Business_Performance. Acesso em: 15 maio 2019.
- KARDEC, A.; CARVALHO, C. **Gestão estratégica e terceirização**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002.

- LAMBERT, Douglas M.; SCHWIETERMAN, Matthew A. **Supplier relationship management as a macro business process**. Supply Chain Management: An International Journal, v. 17, n.1, p. 337-352, 2012. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598541211227153>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- LEITE, Ramon Silva; LOPES, Humberto Elias Garcia; MOORI, Roberto Giro. **Relacionamentos colaborativos e desempenho**: uma análise sob a perspectiva dos clientes. Tourism & Management Studies, p. 112-119, 2015. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582015000200013&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 7 jun. 2019.
- MCCLORY, C. **Supplier Relationship Management – It’s Not Just Managing the Supplier**. Spend Matters, 2015. Disponível em: <https://spendmatters.com/2015/08/14/supplier-relationship-management-its-not-just-managing-the-supplier>. Acesso em: 01 jun. 2019.
- METTLER, Tobias; ROHNER, Peter. **Gestão de Relacionamento com Fornecedores**: Um Estudo de Caso no Contexto da Assistência à Saúde. v. 4, n. 3, p. 58-71, 2009. Disponível em <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-18762009000300006>. Acesso em 17 mar. 2019.
- MONTEIRO, I. G. P.; FONTANA, M. E. Levantamento dos principais aspectos relevantes da prática do *outsourcing* em indústrias de confecção: um estudo de caso no estado de Pernambuco. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 37.*, 2017, Joinville. **Anais [...]**. Joinville, 2017.
- MOOSAVIRAD, S. H.; KARA, S.; IBBOTSON, S. **Impact of international outsourcing on the value adding of industries**. The International Journal of Logistics Management, v. 25, p. 463-486, 2014. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJLM-05-2013-0061?journalCode=ijlm>. Acesso em 7 jun. 2019.
- MOURA J.; P. J. D.; PINHEIRO, P. R D. L.; DIAS, G. A. Aceitação do *Outsourcing* Enquanto Estratégia de Gestão do Conhecimento. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 2011*, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2011.
- MOURA, L. **Gestão do Relacionamento com Fornecedores**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- MURAD, Ronan de Brito; LIMA, Renato da Silva; SACOMANO NETO, Mário. **Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais**: o caso do Vale da Eletrônica. Prod. São Paulo, v. 25, n. 1, p. 01-12, 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132015000100001&lng=en&nrm=iso. Acesso em 17 mar. 2019.
- OGHAZI, Pejvak; RAD, Fakhreddin Fakhrai; ZAEFARIAN, Ghasem; BEHESHTI, Hooshang; MORTAZAVI, Sina. **Unity is strength**: A study of supplier relationship management integration. Journal of business research. 2016. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316301977>. Acesso em: 5 jun. 2019.

OLIVEIRA, J. C. P. D.; LUSTOSA, L. J. **A Relevância Da Colaboração Entre Empresa E Suas Contratadas Para O Desempenho Operacional: Um Estudo De Caso.** *In: Simpósio de Engenharia de Produção*, 21., 2014, Bauru. **Anais [...]**. Bauru, 2014.

PIRES, Sílvio Roberto Ignacio. **Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management). - Conceitos, Estratégias, Práticas e Casos.** - 3ª ed.–São Paulo: Atlas, 2016.

SERI, Maiara Navarro; IBUSUKI, Ugo; CAPASSO, Vinicius Borges. **Gestão do Relacionamento de Fornecedores Conforme o Conceito de Supplier Relationship Management.** *In: Encontro Nacional de Engenharia De Producao*, 38., 2018, Maceió. **Anais [...]**. Maceió, 2018.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica Para Análise de Dados Qualitativos.** *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 17, 2015. Disponível em: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>. Acesso em: 9 jun. 2019.

EMPRESA ALFA. **Relatório Anual De Desempenho.** Blumenau, 2018.

VIEIRA JÚNIOR, M.; LUCATO, W.C.; VANALLE, R.M.; JAGODA. K. **Effective management of international technology transfer projects Insights from the Brazilian textile industry.** *J. Manuf. Technol. Manag.* 2014. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JMTM-08-2011-0079>. Acesso em: 10 jun. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** Bookman, 2015. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=lang_pt&id=EtOyBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=estudo+de+caso+autor+yin&ots=kailtyYux&sig=T8wtGuFAAeUVAPT0tRz5WzPSFew#v=onepage&q=estudo%20de%20caso%20autor%20yin&f=false. Acesso em: 17 jul. 2019.

Submetido em: 24.02.2023

Aceito em: 22.03.2023