

O Relacionamento entre Compradores e Fornecedores: Estudo de caso de uma Indústria Multinacional Brasileira do segmento Médico-Odontológico

Natalia Pereira de Carvalho

Prof.^a Dra. Miriam Teimi Takimura Oliveira

Resumo

O presente trabalho busca analisar as interações entre fornecedores e compradores de uma multinacional brasileira do segmento médico odontológico afim de categorizar estas transações que ocorrem no cotidiano da organização. Dado o contexto global atual, é notório que as indústrias realizam massivos investimentos em P&D, entretanto, é necessário utilizar outros prismas para alcançar a vantagem competitiva sustentável. Sendo assim, o relacionamento entre fornecedores e compradores considerado do tipo comakership (MARINI, 2003), apresenta-se com uma forma adicional para a diferenciação da organização em um mercado maduro e com grandes barreiras para novas entrantes. Para esta pesquisa, utilizou-se da abordagem qualitativa, para compreender a percepção dos colaboradores de Suprimentos da organização. A coleta informações foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com três compradores do setor de Compras, que juntos possuem onze segmentos de aquisição. Os resultados sugerem que a companhia ainda não possui nenhum relacionamento do tipo comakership, contudo, há uma parcela significativa de fornecedores citados que são categorizados como fornecedores integrados.

Palavras-chave: Comakership; Cadeia de Suprimentos; Médico-odontológico; P&D; Relação comprar e fornecedor.

1. Introdução

Desde a década de 1930 a população brasileira testemunha os esforços na promoção do desenvolvimento industrial por meio de políticas econômicas. Entretanto, o fenômeno da industrialização no país se condensou após 1980 com a utilização dos processos tecnológicos, profissionalização do mercado de trabalho e foco em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (SUZIGAN, 1996). Atualmente, o setor industrial brasileiro é de suma importância para a economia do país. De acordo com o Portal da Indústria (2023), este compõe 23,9% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo a segunda maior participação. Possui presença de 69,3% no quesito exportação de bens e serviços e é responsável por 34,4% da arrecadação de impostos federais. Além do mais, dispõe de uma representatividade expressiva em relação a P&D como um investimento financeiro do país. As empresas deste setor econômico são em sua maioria micro ou pequenas.

Historicamente, as indústrias de dispositivos médicos e hospitalares surgiram a partir de 1960 em um contexto familiar e se consolidaram através de barreiras protecionistas, instituídas por entidades públicas. Entretanto, o segmento odontológico já atuava no mercado desde a década de 1920. Com a globalização e abertura econômica mundial em 1990, as indústrias nacionais sofreram uma forte queda na demanda com a concorrência internacional, que possuía preços mais competitivos e equipamentos mais tecnológicos, resultados de massivos investimentos em P&D (PIERONI; REIS; SOUZA, 2010).

Nos dias atuais, o segmento médico-odontológico é também conhecido como indústria de equipamentos e materiais médicos, hospitalares e odontológicos (EMHO) (PIERONI; REIS; SOUZA, 2010), se encaixa na categoria Indústria da Transformação, cujo principal objetivo é converter uma matéria-prima em um produto (PERFIL SETORIAL DA INDÚSTRIA, 2023). O valor bruto da produção de equipamentos ligados a este setor alcançou o valor de aproximadamente dezoito milhões de reais em 2021, sendo que no ano anterior este número era próximo a quatorze milhões. Além do mais, foi responsável por gerar mais de setenta mil empregos em 2021 (ABIMO, 2023). Este setor é fortemente marcado pela diferenciação de produtos e incorporação de novas tecnologias.

Embora o setor médico-odontológico seja majoritariamente formado por pequenas e médias empresas, as organizações que dominam o mercado são consideradas de grande porte, o que representa 0,3% do total de empresas ABIMO (2023). Para confrontar as corporações dominantes, observou-se um crescente número de fusões e aquisições nesta área. A principal estratégia para garantir a vantagem competitiva são os massivos investimentos em P&D (PIERONI; REIS; SOUZA, 2010). Entretanto, há autores que consideram outros prismas para garantir a vantagem competitiva sustentável. Para Claro e Claro (2004) o relacionamento cooperativo entre o setor de compras e as empresas abastecedoras é primordial para que a organização se destaque no mercado.

O presente trabalho busca analisar na percepção dos compradores, o relacionamento entre eles e os fornecedores de uma multinacional brasileira do segmento médico-odontológico. O objetivo do estudo é entender as categorias de relacionamento nas transações comerciais da organização e identificar em quais fornecedores já é observado interações do tipo Comakership. A pesquisa foi constituída a partir do trabalho de Marini (2003) que investigou o relacionamento destes dois agentes da cadeia da indústria automobilística do país através da seguinte questão: “O relacionamento entre as montadoras e seus fornecedores é do tipo cooperativo ou apenas compra e venda?”. Sendo assim, tal indagação foi replicada ao considerar o contexto médico-odontológico industrial.

2. Revisão da literatura

2.1 A Cadeia de Suprimentos

De acordo com Platt (2015) a cadeia de suprimentos, também intitulada de *Supply Chain (SC)* é um fenômeno de integração de diversas empresas, a fim de se fortalecer e atingir a competitividade sustentável em mercados maduros. Sendo assim, o nível de competição evolui de empresa-empresa para cadeia-cadeia. Para Bertaglia (2003) a cadeia de suprimentos é o caminho para garantir os desejos do consumidor, no local e tempo exato. Posto isto, a cadeia como um todo deve compreender e buscar satisfazer as necessidades dos consumidores finais. Ademais, a gestão dela é igualmente conhecida com o termo inglês *Supply Chain Management (SCM)*.

O principal objetivo da adoção da Cadeia de Suprimentos por uma organização é a centralização de seus recursos em seu negócio principal, uma vez que, com a terceirização de diversos processos de produção, a empresa destina todos os esforços intelectuais e produtivos para operação principal, assim, a prioridade será sempre o cliente. Além do mais, se espera aumento da qualidade do produto, bem como reduções de custo e mão de-obra cada vez mais especializada. Estes resultados são denominados de Cadeia de Valor, cujo principal objetivo é aumentar a percepção do cliente sobre o valor agregado ao produto (MITSUTANI, 2014). A Cadeia de Suprimentos possui um fluxo, que se inicia com a extração da matéria-prima, se desenvolve com o produto através da agregação de valor e se encerra com o descarte correto do produto, após término da vida útil dele (BALLOU, 2007). A complexidade da rede é diretamente proporcional ao do bem, quanto mais desenvolvido o produto, maior emprego de tecnologia no processo produtivo e por consequência maior seu valor no mercado. Essa relação é um indicador de viabilidade para uma empresa se anexar a uma corrente produtiva (CHRISTOPHER, 2022).

A cadeia de suprimentos é uma tendência mundial, uma vez que, com a globalização há o aumento da competitividade entre os mercados, do nível de exigências e expectativas dos consumidores finais. A utilização dela como uma estratégia torna-se imprescindível para a sobrevivência de pequenas e grandes organizações. A cadeia de suprimentos não é apenas a junção de empresas, mas também de setores internos de uma empresa, o que revela uma atuação em níveis mais centrais, bem como periféricos (BALLOU, 2007). Mitsutani (2014) menciona este fenômeno como Cadeia de Valor Estendida. Para Christopher (2022) o conceito de cadeia de suprimentos não é atual, sendo já praticado nos primórdios da humanidade, com a construção das pirâmides do Egito e em séculos depois, na Guerra de Independência dos Estados Unidos da América. Ademais, conforme Grant (2017) a Cadeia de Suprimentos é composta pelos seguintes agentes “fornecedores, centro de produção, depósitos, centros de distribuição, varejistas[...].”

Camelo, Coelho e Borges (2010) afirmam que a cadeia de suprimentos surge a partir da evolução histórica do conceito de Logística, na qual, há uma complexidade no relacionamento entre fornecedor e cliente. Essas relações ocorrem para potencializar objetivos mútuos e inviabilizar o crescimento da concorrência em um determinado setor.

2.2 Relação comprador e fornecedor

Para Claro e Claro (2004) a relação comprador e vendedor é um tipo de investimento que surge por meio da confiança entre as partes, a fim de evitar problemas éticos dentro da cadeia. A relação comprador-fornecedor se intensificou com a globalização, visto que, houve maior nível de competitividade nas organizações e aumento da terceirização, o que fez com que muitos componentes utilizados na produção fossem fornecidos por empresas parceiras e com obrigatoriedade de serem de qualidade elevada (MARINHO; AMATO; NETO, 2014). Esta situação esteve muito perceptível no contexto das empresas montadoras.

Com base em Frederico e Robic (2008) as alianças estratégicas de compra e venda são construídas por meio da compatibilidade de valores organizacionais entre as empresas. Para Camelo, Coelho e Borges (2010) estes tratados são visados com intuito de alicerçar e viabilizar um diferencial nas organizações que optam por este modelo de relacionamento. Marinho, Amato e Nato (2014) denominam este diferencial de vantagem competitiva. Estas parcerias podem ser pautadas em aspectos mensuráveis e não mensuráveis para atingir estado comaker, considerado um relacionamento complexo e dinâmico entre organizações (MARINI, 2003). O Comakership é uma relação mutualista no meio empresarial que exige um alto nível de interação entre os agentes da cadeia de suprimentos (CAMELO, COELHO E BORGES, 2010). Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003) definem que o Comakership é estruturado através de relacionamentos profundos entre organizações fornecedoras e compradoras, que ultrapassam as trocas comerciais comuns. Sendo assim, há compartilhamento de dados estatísticos, sistemas, projetos, tecnologias e outros recursos que as empresas dispõem. Segundo Martins (2019) o Comakership pode ser desenvolvido a partir da Open-book Accounting (OBA), cujo objetivo é atingir a vantagem competitiva a partir da otimização dos custos, por meio da partilha de informações sigilosas, como, transações financeiras. Este formato de parceria se alastra além de limites como custos e prazos (MARINHO; AMATO; NETO, 2014).

De acordo com Merli (1998) apud Marini, Gonçalves e Giacobbo (2003) “os fornecedores são coprotagonistas, juntamente com a empresa cliente que opera no mercado final”, embora, sejam classificados, conforme a profundidade do relacionamento. Existem três modalidades de fornecedores, os normais, os categorizados e os comaker. Sendo a primeira modalidade qualificada como a menor e a última demasiadamente complexa Merli (1998) apud Marini (2003). Os fornecedores denominados de normais são os que possuem a maior distância na interação entre comprador e fornecedor, isto ocorre, pois, o supridor não poderá assumir riscos em relação a variáveis como preço e estoque, o que gera um receio por parte do comprador para manter a parceria. Neste nível as compras são feitas pontualmente e o foco não está na garantia da qualidade, mas sim em custos baixos e prazos menores. Nos fornecedores categorizados é notável uma maior integração entre fornecedor e comprador, uma vez que o nível de concorrência é menor, bem como o processo de substituição dele, assim sendo perceptível alguns traços de relacionamento de caráter comakership, com presença de critérios de qualidade do produto e certificações, por exemplo, necessidade de ISO (International Organization for Standardization), e sanções, caso algum acordo seja descumprido. Também é observado práticas de kaizen, isto é, a busca pela melhoria contínua (MODEN, 2015), bem como investimentos de recursos no fornecedor, oriundos da empresa compradora. O nível comaker, é um relacionamento totalmente do gênero comakership. Diferente da situação anterior, nesta o comakership é observado em diversas esferas, como por exemplo, no compartilhamento de projetos, tecnologias, dados e informações. O fornecedor pode participar ativamente no desenvolvimento de novos produtos. Neste nível o relacionamento é integrado de tal forma, que é possível o desenvolvimento de novos processos produtivos para o melhoramento da cadeia.

Spekman, Kamauff e Myhr (1998) apud Camelo, Coelho e Borges (2010), contribuem com o pensamento de que os fornecedores podem transitar entre as categorias, assim sendo possível evoluir ou regredir. O maior indicador desta transição é o nível de compartilhamento de informações.

Ainda, conforme Marini (2003) o nascimento das relações comaker estão diretamente ligadas as teorias de produção e gerenciamento industrial originadas no século XX no Japão. E para que o relacionamento seja duradouro é necessário sincronia e cooperação nos processos produtivos. Entretanto, para Heide e John (1992) apud Claro e Claro (2004) o planejamento compartilhado é fundamental para o sucesso de ambas as partes envolvidas. Inclusive, para Claro e Claro (2004) a colaboração entre fornecedor e comprador nos processos gera contentamento e maior motivação no comprador para exercer a função profissional designada, além de melhorar os indicadores de desempenho dele. Frederico e Robic (2008) afirmam que o maior fundamento na relação comaker é a confiança depositada no parceiro de negócios. Para Claro e Claro (2004) a confiança é diretamente proporcional ao nível de compartilhamento de informações. Para Merli (1998) apud Marini (2003) o Comakership é gerado e mensurado a partir das seguintes variáveis: quantidade de fornecedores, tempo e custo de suprimento, modalidade de reabastecimento, transporte e entrega e sistemas de informações.

Logo, o presente trabalho será fundamentado na análise das três modalidades de fornecedores, os normais, os categorizados e os comaker, com os respectivos atributos com intuito de observá-los nas interações entre compradores e fornecedores em uma multinacional do segmento médico – odontológico.

3. Metodologia

3.1 Métodos da Pesquisa Científica

Para Martins (2008) o estudo de caso se torna muito rico em relação a detalhes quando o autor escreve sobre o contexto o qual ele está inserido. Yin (2015) ainda ressalta que, não há métodos de pesquisas que se sobressaem em detrimento de outros, tudo dependerá do objetivo do estudo. Há um método adequado para cada estudo.

A abordagem qualitativa é empregada quando um pesquisador deseja descrever ou desenhar uma situação estabelecida (LAJEADO, 2011). Esta abordagem é considerada a mais bem aproveitada nas ciências sociais, pois, é possível observar fenômenos nos contextos observados que não podem ser explicados por números. Sendo assim, a pesquisa quantitativa se torna limitada ao tentar apresentar dados que não se classificam como regra. O modelo explicativo é utilizado para definir relacionamento entre variáveis (MATIAS-PEREIRA, 2016).

A coleta de dados ocorreu por meio de uma entrevista semiestruturada, que foi baseada no questionário de Marini (2003). As entrevistas ocorreram em meados de junho de 2023, de forma presencial, no próprio ambiente corporativo e cada diálogo perdurou cerca de dez minutos. O intuito deste levantamento de informações foi compreender as categorias de fornecedores da empresa em questão. O documento foi preenchido por profissionais do setor de compras nacional que se relacionam cotidianamente com os fornecedores. Flick afirma que (2008) a análise e explanação dos dados é tão importante quanto a coleta deles. Para análise de fornecedores, foi utilizado o critério de amostra intencional. Devido ao grande número de fornecedores ativos, optou-se por analisar cinco organizações parceiras de cada comprador. As respostas foram averiguadas pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (2009) apud Sordi (2017), a qual é considerada de natureza qualitativa, embora possua estrutura lógica e sistêmica. Sendo assim, em concordância com o autor, a presente análise está disposta nas seguintes

etapas: análise inicial, exploração do conteúdo e tratamento dos efeitos obtidos. Além do mais, na investigação dos resultados as falas são analisadas com o objetivo de caracterizar e enfatizar as modalidades de fornecedores, conforme as características de cada modalidade.

TABELA 1 – Informações acerca das características de cada modalidade.

Normal	Categorizados	Comakership
Compras pontuais	Relacionamento intermediário fornecedor e comprador	Consistência no relacionamento comprador e fornecedor
Variação constante de preços e estoques	Necessidade de garantia da Qualidade	Compartilhamento de informações em todos os âmbitos
Garantia de qualidade não é primordial	Determinadas práticas da filosofia toyotista	Relacionamento complexo
Foco em baixo custo	Custo não é primordial	Investimentos mútuos
Foco em prazos curtos	Compra com lead time do fornecedor	Previsão de demanda pré-estabelecida

Fonte: Elaboração da própria autora (2023).

3.2 A empresa e o setor de Compras

A pesquisa foi realizada em uma empresa brasileira do Estado de São Paulo, que está incorporada na categoria de produção de dispositivos médicos. Ela surgiu em 2016, a partir da fusão de duas organizações concorrentes, que já possuíam tradição e história na região local. Atualmente, a empresa possui cerca de 900 funcionários que estão em diversos locais do mundo, seja em uma planta fabril ou uma unidade de negócios.

A corporação acredita que seus investimentos em P&D e pessoas é o grande diferencial, que faz com que ela se torne líder do mercado latino-americano. Dessa maneira, no último ano ela investiu em um ambiente de inovação tecnológica, voltado a melhoria contínua e inovação dos produtos.

Atualmente, as aquisições do setor de Suprimentos são divididas em onze segmentos, que estão distribuídos entre três compradores. Para a análise de dados, utilizou-se a seguinte codificação para se referir aos compradores e fornecedores. Sendo C1, C2 E C3 para indicar comprador 1, comprador 2 e comprador 3 e F1 a F11 para referenciar cada fornecedor citado no presente trabalho. A figura abaixo ilustra a dinâmica explicitada anteriormente.



FIGURA 1 – Figura da autora (2023).

4. Análise de Resultados

4.1 Comprador 1 (C1)

C1 é responsável por seis segmentos de compras da empresa e atua na área de Suprimentos posição há um ano.

Quando perguntado sobre a frequência de compras, C1 explicou que todos os pedidos são enviados de maneira automática e são baseados no lead time, isto é, tempo despendido na produção do material até a entrega dele ao destino do fornecedor (REQUEIJO; ABREU, 2013). Sendo assim, apenas F1 possui frequência de compra mensal, F2 e F3 semanal e F4 e F5 quinzenal. Ele explica que F1 possui este maior tempo, uma vez que o produto fornecido é mais complexo e na composição dele, a maioria dos itens são de origem estrangeira. O número de fornecedores para cada item da carteira, no procedimento padrão é um parceiro oficial e dois opcionais, em caso de alguma emergência com o primeiro.

Sobre a vigência dos contratos, F5 é o fornecedor mais recente, com menos de um ano de fornecimento, dado que este segmento na organização se tornou uma classe de compra no ano de 2022, anteriormente era gerenciado conforme demanda e não havia um planejamento de aquisição. F4 e F1 possuem parceria com a empresa compradora há menos de 5 anos e F2 e F3 são consideradas parceiras de longa data. F1 também pode ser considerado uma nova categoria de compra, uma vez que anteriormente era feito internamente na empresa.

No que diz respeito a modalidade de entrega de pedidos, três dos cinco fornecedores utilizam o transporte de forma CIF (*cost, insurance and freight*), ou seja, o valor da entrega está embutido nos custos do produto próprio parceiro é responsável pela entrega da mercadoria ao cliente. O material de F1 é coletado de maneira FOB (*free on board*), isto é, todo o desembolso financeiro será de responsabilidade do destinatário da mercadoria, bem como a melhor maneira de transporte (L'HUILLIER, 1962). Neste caso, é enviado um transporte exclusivo até a unidade fabril deste fornecedor, visto que a mercadoria é sensível e de valor expressivo. Embora, o frete possua um custo maior, é viável para o cliente coletar somente a mercadoria e retornar para seu destino novamente. Já F4, também trabalha com a modalidade FOB, entretanto, a mercadoria é enviada junto com as demais de outros fornecedores e cidades. Há uma transportadora parceira da organização que realiza coletas diárias, sendo que, o provedor pode solicitar a coleta diretamente à transportadora ou deixar em alguma base da transportadora. Neste caso, o fornecedor opta por agendar a coleta e a transportadora vai na unidade fabril dele, conforme horário combinado.

Ao entrar na temática relacionamento fornecedor e comprador, foi questionado a C1 a periodicidade de visitas e reuniões junto ao fornecedor. Ele explicou que, a cultura de visitar fornecedor é bastante realizada por outra equipe do setor, conhecida como Desenvolvimento Técnico de Fornecedores (DTF). Geralmente, estas visitas ocorrem no início da parceria, como é o caso de F5 ou quando ocorre algum problema no fornecimento de algum produto. Entretanto, tal realidade está mudando e os compradores já estão iniciando visitas nas organizações. O uso de reuniões na modalidade remota não é muito apreciado pela empresa compradora, embora em alguns casos são acionadas, visto que há assuntos que precisam ser tratados com urgência e o fornecedor pode se encontrar distante geograficamente. Para C1, realmente, as visitas ocorrem quando há um problema de fornecimento de mercadorias. Em relação ao trato diário entre as partes, C1 afirma que a maioria dos fornecedores utiliza o meio de comunicação WhatsApp corporativo, mas confirmam decisões por meio de e-mail. F1 prefere utilizar exclusivamente e-mail ou contato telefônico para situações urgentes, que necessitam de uma resposta rápida. O relacionamento diário ocorre para realizar *follow-up* da carteira e pedidos de antecipação de produção. Na percepção de C1, o WhatsApp é uma excelente ferramenta de comunicação, pois aproxima os envolvidos, uma vez que há saudações e perguntas cordiais antes de tratar o tema da conversa, mas a tal tecnologia não substitui e-mails, visto que este último é considerado mais formal e mais viável para fins de registros de informações.

Ao adentrar na temática atributos na seleção de fornecedores, foram escolhidos oito atributos, com base no questionário de Marini (2003). Sendo assim, C1 afirmou que quando F1 foi

desenvolvido, considerou-se variáveis como custos, prazo de pagamento, índice de qualidade e capital intelectual, uma vez que os produtos fornecidos são altamente tecnológicos e possui um custo expressivo na montagem do produto. Podendo ser o item de maior agregado da organização.

Como o lead time de entrega é de noventa dias, a localização não foi um fator decisivo na escolha deste fornecedor. Já na escolha de F5, foram considerados lead time de produção e localização, visto que são itens de consumo e possui uma alta rotatividade do estoque. Dessa maneira, as entregas ocorrem rotineiramente, o que gera necessidade de maior proximidade geográfica com o fornecedor. A capacidade fabril foi um atributo relevante para quatro fornecedores, uma vez que a empresa objeto de estudo envia grandes quantidades de pedidos rotineiramente. Na ocasião de atrasos, o fornecedor pode ser multado.

Sobre a percepção de compatibilidade de valores entre a empresa que C1 trabalha e seus fornecedores, ele afirma que possui certa dificuldade em notar tal sincronia, uma vez que ele não conhece pessoalmente todos os seus parceiros citados na entrevista. Entretanto, nota agilidade e transparência em F3 e F4, valores que são muito estimados na organização compradora. Além do mais, C1 afirma que se sente motivado profissionalmente quando seus fornecedores o ajudam em atender demandas urgentes que surgem no ambiente fabril.

C1 considera que seus fornecedores possuem um nível de alienação relativamente alto em relação a aplicação de seus itens no produto montado pela organização compradora. Em que, apenas F1 possui uma percepção maior, uma vez que na descrição do item fornecido possui o nome do produto aplicado e a mercadoria fornecida por ele é testada diretamente no produto montado. No quesito compartilhamento de dados estatísticos, sistemas, tecnologias, entre outros, em todos os fornecedores, exceto F5, são compartilhados desenhos e projetos. Em especial em F1, que é compartilhado tecnologia também.

Ao julgar o nível de confiança em cada fornecedor, utilizando a escala *Linkert* para medir o nível de confiança de C1 em relação aos fornecedores escolhidos, em que 0 significa nenhuma e 5 muita confiança. O fornecedor que C1 possui menor confiança é F1, com uma nota 2, isso se explica, pois ele possui a menor pontualidade de entrega, ao comparar os cinco fornecedores, com uma porcentagem de 70%. Enquanto, F3 e F4 foram estabelecidos como fornecedores de muita confiança, visto que o nível de entrega é de 99%.

TABELA 2 – Informações acerca dos fornecedores de C1.

Fornecedor	Freq. Compra	Forn. Opcional	Tempo de Contrato	Transporte
F1	Mensal	Sim	Menos de cinco anos	FOB
F2	Semanal	Sim	Mais de cinco anos	CIF
F3	Semanal	Sim	Menos de cinco anos	CIF
F4	Quinzenal	Sim	Mais de cinco anos	FOB
F5	Quinzenal	Sim	Um ano	CIF

Fonte: Elaboração da própria autora (2023).

4.2 Comprador 2 (C2)

O segundo entrevistado, C2 possui 10 anos de experiência na área de Suprimentos, mas trabalha na organização em questão há pelo menos dois anos. Ele é responsável por três carteiras de compras. Sendo que, possui apenas um fornecedor na mesma categoria que F6, seis empresas parceiras para F7 e mais de 10 para F8.

Em relação a periodicidade de envio de pedidos, C2 explicou que a maioria dos fornecedores recebem pedidos mensalmente e F7 é o único que recebe semanalmente, devido ao volume de compra de itens e variedade deles. E nenhum dos fornecedores selecionados possuem contrato. No quesito entrega de pedidos, todos os fornecedores são FOB, exceto F8 que possui entrega própria.

Quando perguntado sobre a periodicidade de visitas e reuniões, C2 afirmou que estas ocorrem, na maioria das vezes uma vez no ano. Entretanto, as visitas são mais recorrentes em F7, pois é um fornecedor que apresenta certa dificuldade na entrega pontual dos materiais. Sobre reajustes e reduções de custo, F6 apresenta sempre valores diferentes, uma vez que é commodities e o preço está atrelado diretamente a Bolsa de Futuros e a Termos de Londres (LME). E F8 também apresenta variâncias no preço, uma vez que os preços são atrelados ao dólar, e o valor pago é sempre o câmbio do dia anterior ao do faturamento do pedido.

O relacionamento entre o comprador C2 e seus fornecedores ocorrem através das plataformas WhatsApp e e-mail, sendo o segundo mais formal. Na questão de atributos na seleção de fornecedores, C2 explicou que não foi apontado a localização e o capital intelectual de seus fornecedores, mas para F8 foi considerado mais a qualidade do que outros atributos, tais como custos e prazo de pagamento.

Ao ser questionado o lead time dos fornecedores de C2, ele explicou que a maioria possui tempo padrão de 30 dias, mas há itens mais complexos, que necessitam de mais prazo, como é o caso dos itens de F6. E C2, explicou que geralmente possui pelo menos dois outros fornecedores alternativos para cada item de sua carteira, mas há casos que o item é fornecido exclusivamente por um parceiro.

Sobre a temática de compartilhamento de valores levantada por Frederico e Robic (2008), C2 afirmou que não consegue observar tal fenômeno, visto que os valores das empresas fornecedoras não são tão claros. E sobre a partilha de outros aspectos, tais como dados estatísticos, e de sistemas, projetos e tecnologias, C2 observou tal relação com todos os cinco fornecedores. E de acordo com C2, todos os fornecedores escolhidos sabem a aplicação dos itens fornecidos ao produto da empresa compradora, sendo que C2 notou esta percepção principalmente em F8, pois o material fornecido é aplicado diretamente na montagem do produto.

Na perspectiva de redução de compras ou encerramento da parceria, o comprador 2 notou que houve uma redução da parceria com F7, uma vez que ele participava de um projeto pontual e que este se encerrou. E em relação a percepção de uma maior motivação profissional quando há maior colaboração do fornecedor, C2 afirmou que não sabe responder o questionamento e não observa nenhuma correlação entre as partes.

Na questão da confiança de C2 para com seus fornecedores, ele afirma que possui nível de confiança 4 para todos os participantes da pesquisa, embora F7 possua uma pontualidade nas entregas relativamente baixa, sendo menor que 70%. Além do mais, C2 nota que há participação dos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos, em que estes estão sempre dispostos a auxiliar no que for necessário.

TABELA 3 – Informações acerca dos fornecedores de C2.

Fornecedor	Freq. Compra	Forn. Opcional	Tempo de Contrato	Transporte
F6	Mensal	Sim	Sem contrato	FOB
F7	Semanal	Sim	Sem contrato	FOB
F8	Mensal	Sim	Sem contrato	CIF

Fonte: Elaboração da própria autora (2023).

4.3 Comprador 3 (C3)

C3 informou que atua nesta profissão desde 2020, nos quais dois primeiros anos trabalhou em uma outra empresa e na atual está cerca de um ano. Ambas na área odontológica. Atualmente, ele é responsável por três segmentos de compras.

Dentre os fornecedores escolhidos, C3 possui no mínimo dois fornecedores para cada, exceto na categoria de F10, em que ele é o único até o presente momento, pois trata-se de um item específico. Já para as classes de F9 e F11 o comprador afirmou que possui mais cinco fornecedores. Sobre a frequência de pedidos, o entrevistado afirmou que a maioria dos parceiros recebem pedidos mensalmente, embora F9 e F10 recebam semanalmente, por terem itens de alta rotatividade de estoque. Quanto a vigência de contrato, C3 afirmou que todos estão entre um e cinco anos e todas as entregas de pedidos são custeadas pela empresa compradora.

Quando perguntado ao respondente da pesquisa sobre a periodicidade nas reuniões, ele afirmou que ocorre, mas são semestrais em todos os fornecedores. De acordo com C3, as reuniões são acionadas em casos de novos desenvolvimentos ou problemas de fornecimento, por conta de problema na matéria-prima ou problemas em moldes, que são ativos da organização objeto de estudo. Em relação a reajustes de custos repassados por fornecedores, o comprador explicou que ocorrem de forma anual, mas que ele sempre busca negociar com fornecedores reduções de custos, uma vez que este tema é uma meta do setor que ele trabalha.

No que diz ao relacionamento diário, C3 afirma que utiliza a ferramenta de comunicação WhatsApp com todos os seus fornecedores, pois é uma maneira rápida de entrar em contato e sanar os possíveis impasses com o fornecedor, além de ser uma forma de se aproximar de seus contatos. Também é utilizado o e-mail, mas como uma ferramenta mais formal, em que são tratados assuntos mais complexos e decisões, tais como envio de pedidos e qualquer situação que envolva aumento de custo. Assim como C2, o entrevistado entende que a localização não foi um atributo considerado na seleção de seus fornecedores.

Em relação ao tempo de produção e entrega de seus fornecedores, C3 afirmou que F9 e F10 possuem lead time de aproximadamente 20 dias, uma vez que não são itens de alta complexidade e em geral não são itens exclusivos da empresa pesquisada. Entretanto, a realidade é diferente para F11, que necessita realizar importação da matéria-prima e diversos componentes, o que faz com que o tempo máximo de entrega seja em torno de 180 dias. Sendo assim, ele necessita de uma programação a médio e longo prazo para garantir que os itens cheguem no prazo acordado.

Acerca da compatibilidade de valores entre as organizações, o entrevistado nota grande sinergia e afirma que tal situação corrobora para um bom relacionamento diário com os fornecedores escolhidos. Para ele é notório a preocupação das empresas com transparência e responsabilidade no fornecimento de materiais. E sobre o compartilhamento de dados, C3 afirma que entre a

empresa compradora e os fornecedores ocorrem tal fenômeno, mas que para F11 há ainda o envio de dados de produção e estoque, uma vez que, o lead time do fornecedor é um dos mais altos da carteira de C3.

Quando perguntado sobre a ciência da aplicação da mercadoria ao produto fabricado pela empresa compradora, C3 afirmou que os seus fornecedores escolhidos sabem onde os itens fornecidos são utilizados e eles ainda enviam sugestões e melhorias para diminuição de custo e um bom funcionamento do produto. Em relação a motivação do comprador devido a uma maior colaboração do fornecedor, ele afirmou que não acredita que há correlação no tema.

No que diz respeito a confiança nas empresas parceiras, com base na escala Linkert, o comprador entrevistado atribuiu nota quatro para todos os fornecedores selecionados e pontualidade de entrega com mais de 90%. Para ele, estas duas variáveis são diretamente proporcionais. Ele afirma que: “quanto mais pontual o fornecedor, mais eu confio nele”. Por fim, o comprador percebe que há uma parceria entre as empresas no desenvolvimento de novos fornecedores.

TABELA 4 – Informações acerca dos fornecedores de C3.

Fornecedor	Freq. Compra	Forn. Opcional	Tempo de Contrato	Transporte
F9	Mensal	Não	Menos de cinco anos	FOB
F10	Semanal	Sim	Menos de cinco anos	FOB
F11	Mensal	Sim	Menos de cinco anos	FOB

Fonte: Elaboração da própria autora (2023).

5. Discussão

Foram analisados os fornecedores de cada comprador a fim de compreender as interações e o grau de profundidade do relacionamento entre eles. Para isto, utilizou-se de cinco aspectos da logística: quantidade de fornecedores, tempo e custo de suprimento, modalidade de reabastecimento, modelos de transportes e sistemas de informações (MERLI 1998 apud MARINI, 2003).

Dessa forma, ao considerar o primeiro prisma, quantidade de fornecedores, a literatura toyotista (LIKER; HOUSEUS, 2009) afirma que as empresas devem possuir um grupo seletivo de fornecedores, que integrarão este quadro dado a importância e geração de valor para as organizações clientes. Sendo que, o número de parceiros precisa ser ideal, a fim de evitar extremos, posto que, uma grande quantidade pode causar dificuldade no mapeamento de problemas de qualidade, bem como tornar superficial o relacionamento entre comprador e vendedor. Já, um grupo extremamente restrito pode ocasionar servidão entre as partes, além da quebra de regras do mercado, como por exemplo, falta de transparência nas negociações. Então, nota-se que no objeto de estudo em questão, há diversidade no número de fornecedores em cada carteira dos compradores. É perceptível este fenômeno na afirmação de C2, quando ele menciona que existe apenas um fornecedor na mesma categoria que F6, enquanto para F8 há mais de dez outros parceiros. Também é possível observar na carteira de C3, que ele possui F10 como exclusivo para uma determinada categoria. Todavia, C1 afirma que para cada categoria de fornecedor, ele possui mais outras duas fontes de abastecimento, assim demonstrando um

equilíbrio, conforme o idealizado por Merli (1998) apud Marini (2003). Então, é notório que há carteiras de compras com grandes quantidades de fornecedores e há outras com fornecedores exclusivos. Posto isto, é necessário equilibrar o número de fornecedores por categoria, como a filosofia *Just in Time* (LIKER; HOUSEUS, 2009) afirma. Além do mais, Merli (1998) apud Marini (2003) afirma que o comakership não está baseado em exclusividade de fornecedor, mas sim na moderação deste número.

No quesito tempo e custo de suprimento, Marini (2003) considera todo o processo, desde a negociação com o fornecedor até a distribuição do material na linha de produção. Para o autor este ponto é crucial, uma vez que estas ações influenciam diretamente nos custos do produto. Além do mais, está diretamente ligado ao tópico anterior, número de abastecedores, quanto maior o número de fornecedores mais tempo é consumido no recolhimento de dados e informações, assim como na sequência das negociações. Compras em formato leilão, aumentam o desembolso financeiro e produtivo no processo de suprimento. Neste caso, o melhor custo do produto encobre todos os outros que estão incutidos na obtenção da mercadoria, que no final podem ser maiores que os preço original da negociação. Ao analisar os fornecedores de C1, é possível observar que há um ganho no tempo de envio de pedido, em relação aos custos de negociação, visto que os fornecedores já possuem contratos e preços estabelecidos e as ordens de compras são enviadas de maneira automática, via sistema de gestão de processos organizacionais. Já para C2 a realidade não é a mesma, visto que nenhum dos fornecedores apresentados possuem contratos e há um vasto número de supridores para cada categoria. Ainda, há um agravante, pois os preços mudam diariamente, por se tratar de commodities, que possuem preços atrelados às moedas estrangeiras e índices econômicos. Neste caso, a compra ocorre no formato leilão. Ademais, ao analisar F1 é possível compreender que há uma relevância no custo do transporte, em que a mercadoria precisa ser transportada de maneira singular, entretanto, este valor está mapeado e é considerado justificável, uma vez que, a carga é considerada de alto valor agregado. É possível observar que a empresa discerne os custos de suprimento que ela possui, entretanto, não considera que um maior número de fornecedores pode potencializar o consumo monetário. Além do mais, C2 necessita compreender se todas as empresas que possuem compras na Bolsa de Valores trabalham desta maneira, com variações de preços e taxas cambiais.

Outro prisma a ser considerado é o formato de reabastecimento das matérias-primas, visto que existem algumas modalidades e a que melhor se adapta ao relacionamento comakership é modalidade pull (puxar), dado que as peças são reabastecidas no momento necessário, a partir da demanda da indústria montadora, a qual é iniciada pela necessidade do cliente, isto é, a venda do produto (MARINI, 2003). Desta maneira, maneira, é possível notar que na empresa objeto de estudo há contratemplos nos reabastecimentos, pois C1 afirma que seu nível de confiança em F1 é representado pelo número dois na escala Linkert, devido a atrasos nas entregas, que prejudicam as linhas de produção e montagem. A mesma situação é relatada por C2 em relação a F7. Embora na fala de C1 é perceptível uma forma de Kanban dos fornecedores, técnica utilizada para sinalizar envio e recebimento de materiais conforme necessidade (MARINI, 2003), quando ele afirma que é realizado follow-up todos os dias com os fornecedores. Ademais, C3 afirmou a necessidade de envio de programação prévia de pedidos para F11, pois o tempo de reabastecimento deste fornecedor é de cento e oitenta dias. Caso esta ação não for realizada, pode ocorrer o reabastecimento dessincronizado que resulta em um aumento de estoque, bem como na falta de controle dele, conforme afirmação de Marini (2003).

A possibilidade de transporte é segmentada em três vertentes por Marini (2003), corridas milk run (coletas com rotas e horários estabelecidos), circuitos de clientes e centros de distribuição. Então, notou-se que há as três maneiras de entregas no cotidiano dos compradores, sendo a primeira e segunda opção as mais comuns. Em F1 há uma sistemática distinta, uma vez que é

enviado um veículo exclusivo para realização desta entrega, devido ao alto valor agregado da carga. Conforme o autor disserta, na modalidade circuito de fornecedores, a distância entre fornecedores e empresa é imprescindível para o bom funcionamento do sistema, entretanto, C2 afirma que a localização não foi um atributo considerado relevante no desenvolvimento de fornecedores da carteira que ele está responsável.

O último prisma a ser analisado é o sistema de informação, em que Marini (2003) aponta ser um componente significativo para o alcance de um relacionamento do tipo comakership. Para o autor, o êxito da parceria entre as partes é a comunicação, transparente é indispensável, que pode ser facilitada pela utilização de sistemas informacionais entre as empresas. Dessa maneira, organização objeto de estudo tem empregado esforços contínuos para que as entaves de comunicação sejam reduzidas. Como por exemplo, o *follow-up* automático que envia diariamente lembretes de aviso de pedidos para os fornecedores com a data exata de entrega. Além do mais, para alguns fornecedores são utilizadas a ferramenta de compartilhamento de previsão de planejamento de consumo de materiais. E a fim de reduzir processos considerados burocráticos, para a grande massa de fornecedores são enviados pedidos automáticos, bem como há diversos canais de comunicação utilizados pela empresa para que o fornecedor possa entrar em contato rapidamente com o comprador responsável por ele.

Ao considerar a afirmação de Matsutani (2014) sobre o papel fundamental da cadeia de suprimentos em apoiar a empresa no core business dela, enquanto outras atividades são desempenhadas e supridas por fornecedores parceiros, é possível notar este fenômeno na empresa objeto de estudo. Quando C1 afirma que anteriormente houve uma terceirização de um departamento, e após isso, toda a linha de produção, bem como responsabilidades foram atribuídas a F1, enquanto a organização empregou seus esforços na promoção de novos produtos.

Com relação a temática exposta por Frederico e Robic (2008) sobre a importância da compatibilidade da cultura empresarial nas trocas comerciais, as respostas não são igualmente absolutas, pois as percepções do tema entre os compradores divergem, uma vez que C1 reitera que possui dificuldades no entendimento dos valores das organizações parceiras, visto que, estes não são apresentados e o comprador não conhece pessoalmente todos os fornecedores que foram analisados no presente trabalho. A afirmação de C2 é semelhante à de C1, ao constatar que não observar esta dinâmica em seu cotidiano. Entretanto, para C3 é notório a sinergia de valores entre as organizações, que acarreta um bom relacionamento diário. Logo, conclui-se que se a temática de similaridade cultural e confiança no fornecedor está intrinsecamente ligada com a perceptibilidade do comprador.

Quanto ao pensamento de Claro e Claro (2004) sobre a colaboração entre fornecedor e comprador nos processos gerar contentamento e maior motivação no comprador para exercer a atividades diárias, C1 concorda com os autores, pois ele percebe-se mais motivado, quando há imprevistos na produção e os fornecedores o ajudam. Na perspectiva C2 bem como C3, não há correlação entre os tópicos apontados pelos pensadores.

Portanto, é possível concluir que a organização não possui nenhum fornecedor analisado que se enquadra na categoria comaker. É perceptível que há abastecedores considerados normais, ou seja, de compra venda, outros, como por exemplo, F9 e F10 estão se convertendo para um relacionamento do tipo integrado. E, a grande parcela dos fornecedores se encaixam na relação do tipo integrada, que é quando há o estabelecimento de uma comunicação sólida entre as partes, mas sem a presença de critérios, como o compartilhamento de informações em todos os níveis.

O gráfico abaixo ilustra em quais categorias estão os fornecedores que foram citados neste trabalho.

FIGURA 2 – Divisão de categorias dos fornecedores.



Fonte: Elaboração da própria autora (2023).

5. Conclusão

O objetivo do presente trabalho, o qual foi definido como a busca pela compreensão do grau de interação do relacionamento entre compradores e fornecedores considerando a visão dos colaboradores da empresa foi atingido, uma vez que é possível concluir que a tal possui abastecedores nas três categorias citadas por Marini (2003). Nota-se a presença de parceiros classificados como normais, ou seja, quando o nível de interação é denominado de baixa complexidade, com a premissa da interação entre os agentes baseada apenas na compra e venda de mercadorias. Além do mais, observa-se uma quantidade expressiva de fornecedores na categoria integrados, em que a comunicação é mais complexa que a anterior, entretanto, há aspectos que ainda necessitam ser desenvolvidos para atingir uma parceira comaker. Ademais, foi perceptível que a organização ainda não possui nenhum relacionamento totalmente com interação do tipo comakership. Embora uma pequena parcela de supridores esteja caminhando para um relacionamento do tipo comaker.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi notório a não percepção dos compradores em relação aos tipos de relacionamento que eles possuem com os fornecedores. Apesar do grupo não conhecer os fundamentos das teorias que explanam sobre comportamentos entre empresas clientes e supridoras, os compradores observam que há diferença nos relacionamentos deles com cada fornecedor, e estas diferenças são ocasionadas por diversos fatores e processos organizacionais, que constantemente não estão em sinergia ou até mesmo não são compartilhados entre as partes. Além disso, os compradores não possuem uma perspectiva comum acerca da compatibilidade de valores e cultura com os fornecedores. Dessa forma, seria interessante haver esta troca de informações no momento do desenvolvimento de fornecedores.

Outra questão relevante é quanto a temática do presente trabalho, que foi baseado na pesquisa de Marini, confeccionada a partir do prisma do contexto da indústria automobilística brasileira, embora tenham se passado vinte anos desde a publicação do trabalho, o tema ainda se faz atual, uma vez que as organizações e os gestores ainda não possuem o pleno conhecimento da literatura acerca das relações entre compradores e fornecedores, bem como há a carência de plano de ação para lidar com tais questões no cotidiano da indústria. Dessa forma, levanta-se o questionamento de que até que ponto as organizações devem se resguardar de compartilhar informações entre si. Além do mais, o estudo do relacionamento entre duas partes é dinâmico, pois envolve agentes diferentes e com culturas diferentes, que são influenciados por variáveis externas. Então, a aplicação do presente trabalho faz se necessário com certa frequência para averiguar se os resultados são fluídos e o que determina as possíveis mudanças. Ao decorrer do

trabalho, foram observados alguns pontos de melhorias que potencializariam as reflexões feitas anteriormente, como com exemplo, a identificação das categorias de fornecedores conforme o segmento que eles estão inseridos. Por fim, para pesquisa futura sugere-se comparar abastecedores que estão na mesma cadeia, bem como acompanhar a evolução das relações sob o ponto de vista do comprador, analisar a relação sob o ponto de vista de cada fornecedor para comparar os resultados e, uma vez que o presente trabalho considerou a ótica dos compradores e acompanhar o desenvolvimento de um novo produto, verificando o comportamento dos fornecedores consultados.

Referências

CAMILO, Michael Douglas et al. A barreira da inovação na indústria odontológica. **Rev Ciência e Inovação do IF Farroupilha**, p. 62-70, 2019.

CARDOSO, Anderson Martins et al. Open book accounting no relacionamento entre comprador e fornecedor no setor agroindustrial. **Revista Contemporânea De Contabilidade**, 2023.

CLARO, Danny Pimentel; CLARO, Priscila Borin de Oliveira. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 68-79, 2004.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788536318523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536318523/>. Acesso em: 05 abr. 2023.

FREDERICO, Elias; ROBIC, André Ricardo. A influência do formato de varejo sobre a intenção de continuidade do relacionamento entre varejistas de moda e seus fornecedores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, p. 89-118, 2008.

L'HUILLIER, Daniel. O custo de transporte na empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, p. 93-109, 1962.

LIKER, Jeffrey K.; HOSEUS, Michael. **A cultura Toyota**. Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788577804870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577804870/>. Acesso em: 21 set. 2023.

MARINI, L. M. **O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa, 2ª edição**. Grupo GEN, 2008. E-book. ISBN 9788522466061. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522466061/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 05 abr. 2023

MITSUTANI, Claudio. **Compras estratégicas: construa parcerias com fornecedores e gere valor para seus negócios**. Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502226340. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502226340/>. Acesso em: 29 mar. 2023.

PERFIL DA INDUSTRIA BRASILEIRA. **Industria Brasileira**, 2023. Disponível em: <https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/#/industria-total/>. Acesso em: 05 de jun. 2023.

PERFIL SETORIAL DA INDUSTRIA. **Industria Brasileira**, 2023. Disponível em: <https://perfilsetorialdaindustria.portaldaindustria.com.br/>. Acesso em: 05 de jun. 2023.

PIERONI, João Paulo; SOUZA, José Oswaldo Barros de; REIS, Carla. A indústria de equipamentos e materiais médicos, hospitalares e odontológicos: uma proposta de atuação do BNDES. **BNDES Setorial**, n. 31, mar. 2010, p. 185-226, 2010.

PRODUÇÃO. **Industria Brasileira**, 2023. Disponível em: <https://industriabrasileira.portaldaindustria.com.br/grafico/total/producao/#/industria-total>. Acesso em: 05 de jun. 2023.

REQUEIJO, JOSÉ; ABREU, António. Aplicação do Desenho de Experiências na Definição de Estratégias Operacionais. In: **ICEUBI2013–International Conference on Engineering, Engineering for Economic Development**, UBI Editions, ISBN. p. 978-989.

SORDI, José Oswaldo de. **Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa, 1ª edição**. Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547214975. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547214975/>. Acesso em: 02 out. 2023.

SUZIGAN, Wilson. Experiência histórica de política industrial no Brasil. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 16, p. 3-19, 2022.

VENTURA, Magda Maria. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, v. 20, n. 5, p. 383-386, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 03 abr. 2023.