



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

NAWANE NAYLA DE SOUSA PASSOS

**ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS* E GESTÃO DA CADEIA DE
SUPRIMENTOS: um Estudo de Caso em um Hospital de
Referência em Reabilitação**

Brasília – DF

2024

NAWANE NAYLA DE SOUSA PASSOS

ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS* E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: um Estudo de Caso em um Hospital de Referência em Reabilitação

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor, Diego Mota
Vieira

Brasília – DF

2024

NAWANE NAYLA DE SOUSA PASSOS

ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS* E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: um Estudo de Caso em um Hospital de Referência em Reabilitação

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Nawane Nayla de Sousa Passos

Doutor, Diego Mota Vieira

Professor-Orientador

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses

Professor-Examinador

Mestra, Bárbara de Oliveira Vieira

Professor-Examinador

Brasília, 05 de setembro de 2024

Dedico este trabalho aos meus pais, José Carlos e Régia, cujo esforço, dedicação e apoio me permitiram chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, à minha família, aos amigos e, em especial, ao meu esposo, por seu incentivo e por sempre acreditarem em mim. Obrigada.

“Foi o tempo que dedicaste à tua rosa que a fez tão importante.”

Antoine de Saint-Exupéry - O Pequeno Príncipe

RESUMO

No cenário atual de gestão de organizações sociais de saúde, como hospitais, a teoria dos stakeholders se torna uma ferramenta fundamental para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços. Especialmente em hospitais, onde há uma diversidade de partes interessadas — desde pacientes e colaboradores até o governo e fornecedores —, a gestão adequada desses stakeholders é crucial para garantir que as operações sejam sustentáveis e que o atendimento seja de excelência. Este trabalho tem como objetivo descrever a atuação dos *stakeholders* na gestão da cadeia de suprimentos de uma organização social de saúde que é referência em reabilitação. Utilizando um estudo de caso, foram realizadas entrevistas com colaboradores integrantes da área de suprimentos da referida organização. A identificação dos *stakeholders* foi feita mediante a utilização simultânea de modelos que permitem demonstrar o potencial de ameaça ou de cooperação (Savage *et al.*, 1991), grau de saliência (Mitchell *et al.*, 1997) e os múltiplos papéis desempenhados pelos *stakeholders* da cadeia de suprimentos da organização (Gomes *et al.*, 2010). Além disso, foram avaliados os desafios enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos e na gestão de relacionamento com os fornecedores, sendo a cultura organizacional e a complexidade da atividade exercida pela área de suprimentos da organização identificadas como algumas das principais dificuldades enfrentadas. Com base nos modelos de gestão de relacionamento com *stakeholders* de Freeman (1984), Preble (2005), e de Bourne (2009) e no modelo de gestão de relacionamento com fornecedores de Mettler e Rohner (2009) foram sugeridas estratégias para superar estes desafios.

Palavras-chave: Cadeia de suprimentos hospitalar. *Stakeholders*. Gestão de relacionamento com *stakeholders*; Gestão de relacionamento com fornecedores

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diagnóstico dos Tipos de Stakeholders.	11
Figura 2: Tipologia dos Stakeholders: Um, Dois ou Três Atributos Presentes.	13
Figura 3: Modelo Pentagonal de Influência dos Stakeholders.	15
Figura 4: Capacidade de Gerenciar Stakeholders.....	16
Figura 5: Processo de Gerenciamento Compreensivo dos Stakeholders.	18
Figura 6: Os Relacionamentos Dentro do Círculo de Stakeholders.	20
Figura 7: Estrutura Holística de Processos para Gestão de Relacionamento com Fornecedores de Mettler e Rohner (2009).	22
Figura 8: Organograma da Cadeia de Suprimentos.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estratégias em Função da Classificação dos Stakeholders.	12
Quadro 2: Dimensões da Capacidade de Gestão de Stakeholders Propostas por Freeman (1984).....	17
Quadro 3: Roteiro de Entrevistas	27
Quadro 4: Categorias de Análise e Classificação de Stakeholders.....	29
Quadro 5: Modelos de Gestão de Relacionamento com Stakeholders.	31
Quadro 6: Modelos de Gestão de Relacionamento com Fornecedores.....	32
Quadro 7: Stakeholders Internos e Externos.....	35
Quadro 8: Posicionamento dos Stakeholders de Acordo com Savage <i>et al.</i> (1991).	38
Quadro 9: Saliência dos Stakeholders de Acordo com Mitchell <i>et al.</i> (1997).	41
Quadro 10: Papel dos Stakeholders de Acordo com Gomes <i>et al.</i> (2010).	42
Quadro 11: Listagem de Stakeholders e Classificações Teóricas.....	44
Quadro 12: Síntese dos Elementos Facilitadores e Dificultadores da Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	49
Quadro 13: Síntese das Dificuldades Enfrentadas na Gestão de Relacionamento com Fornecedores.	53
Quadro 14: Resumo do Trabalho e Agenda para Futuras Pesquisas.	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
1.1 Contextualização	2
1.2 Formulação do Problema.....	3
1.3 Objetivo Geral.....	3
1.4 Objetivos Específicos.....	3
1.5 Justificativa	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos	7
2.2 A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	8
2.3 Gestão de Relacionamento com <i>Stakeholders</i>	16
2.4 Gestão de Relacionamento com Fornecedores.....	21
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1 Tipo e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa	24
3.2 Caracterização da Organização	25
3.3 Participantes da Pesquisa	26
3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa.....	27
3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados.....	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	34
4.1 Identificação e Análise dos <i>Stakeholders</i> da Cadeia de Suprimentos	34
4.2 Elementos Dificultadores e Facilitadores da Gestão da Cadeia de Suprimentos	45
4.3 Estratégias, Negociação, e Gestão de Relacionamento com <i>Stakeholders</i> da Cadeia de Suprimentos	49
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	56
REFERÊNCIAS.....	60
Apêndice A – Árvores de Categoria	65

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

No contexto atual de gestão e administração, a teoria dos *stakeholders* tem se mostrado uma abordagem fundamental para a compreensão e o aprimoramento das dinâmicas organizacionais, sejam essas organizações públicas ou privadas. A abordagem teórica dos *stakeholders*, ou partes interessadas, introduzida por Freeman (1984), parte da premissa de que, diante de um cenário complexo e instável, a organização é vista como um conjunto de interesses conflitantes e cooperativos (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Essa teoria, que considera a importância de diferentes grupos e indivíduos que podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades de uma organização, é especialmente relevante em organizações sociais de saúde, onde a complexidade e a diversidade de interesses são significativamente amplificadas.

Segundo a Série Legislação (2016), as entidades do terceiro setor são regidas pela Lei no 10.406 de 2002 do Código Civil Brasileiro e estruturam-se em regra, sob a forma de organizações ou fundações, embora, genericamente denominadas de Organizações Não Governamentais – ONGs e prestam serviços de interesse coletivo e de utilidade pública. A Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS, em seu artigo 3º define entidades e organizações de assistência social, como sendo aquelas que prestam, sem fins lucrativos, atendimento e assessoramento aos beneficiários abrangidos por esta lei, bem como as que atuam na defesa e garantia de direitos, (BRASIL, 1993). Silva *et al.* (2017) apontam que estas instituições não só precisam ser sem fins lucrativos, mas devem se identificar também pelo objetivo de suprir demandas sociais que até então não foram atendidas pelo poder público. Em 2016, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontou a existência de cerca de 237 mil fundações privadas e associações sem fins lucrativos no país, sendo que deste total pouco mais de 4,7 mil eram de instituições voltadas para o atendimento à saúde.

1.2 Formulação do Problema

Phillips *et al.* (2003) argumentam que é uma falácia ver a teoria dos *stakeholders* se aplicando apenas às corporações. Segundo eles, sua riqueza potencial possibilita a aplicação de determinados aspectos a empresas pequenas ou familiares, parcerias e organizações governamentais ou sem fins lucrativos. Por outro lado, Lambert *et al.* (2000) definem a Gestão da Cadeia de Suprimentos como a integração dos principais processos de negócios que produzem produtos, serviços e informações através de uma cadeia de suprimento que agrega valor para os clientes e as demais partes interessadas e envolvidas, os *stakeholders*. Tendo em vista essas considerações a proposta deste estudo se coaduna com este pensamento, pretendendo investigar as relações entre os diferentes *stakeholders* e a gestão da cadeia de suprimentos de uma organização social de saúde. Diante disto este trabalho se debruçou a responder à seguinte questão:

Qual é o papel dos *stakeholders* na gestão da cadeia de suprimentos de uma organização social de saúde?

1.3 Objetivo Geral

Com base na questão levantada, o objetivo geral desta pesquisa é descrever o papel dos *stakeholders* na gestão da cadeia de suprimentos de uma organização social de saúde.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar os principais *stakeholders* da cadeia de suprimentos da organização analisada.
- Classificar estes *stakeholders* de acordo com os modelos de análise de *stakeholders* propostos por Savage *et al.* (1991), por Mitchell *et al.* (1997) e por Gomes *et al.* (2010).

- Identificar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisões estratégicas da cadeia de suprimentos da organização.
- Analisar os desafios enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos, assim como fatores contribuintes, e propor recomendações para aprimorar a colaboração e a eficiência da cadeia de suprimentos, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo hospital.
- Identificar se há processos organizacionais usados de forma explícita ou não para gerenciar as relações da cadeia de suprimentos, compreender de que forma ocorre o relacionamento com os fornecedores, quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com fornecedores e propor recomendações para aprimorar a gestão de relacionamento com estes *stakeholders*.

1.5 Justificativa

A aplicação da Teoria dos *stakeholders* no contexto do setor público brasileiro é de certa forma inovadora (CAVALCANTE, 2014), visto que o tema é mais frequentemente abordado na administração empresarial, e à medida que a moralidade, transparência e responsabilização são evidenciadas como exigências aos gestores públicos, torna-se essencial o entendimento de como os *stakeholders* influenciam esta gestão.

As organizações sociais de saúde operam em um ambiente caracterizado por uma rede intrincada de relações que incluem pacientes, profissionais de saúde, fornecedores, financiadores, governo e a comunidade em geral. Cada um desses *stakeholders* possui expectativas e necessidades específicas que devem ser atendidas para garantir a sustentabilidade e a eficiência dos serviços prestados.

Devido à necessidade de maior controle de custos, as práticas de gestão da cadeia de suprimentos ganharam maior importância dentro das organizações de saúde (AL-SAA'DA *et al.*, 2013). Sendo assim, a escolha do setor hospitalar justifica-se, pela importância de se identificar as melhores práticas em gestão da cadeia de

suprimentos que possam resultar em maior eficiência administrativa ao auxiliar no aprimoramento ou melhoria da gestão e dos processos hospitalares.

De acordo com Vieira *et al.* (2021) os hospitais públicos desempenham um papel crucial na promoção da saúde da população. Além de assegurar a qualidade e a satisfação dos serviços oferecidos (aspecto social), eles precisam operar de maneira sustentável, utilizando os recursos públicos de forma eficiente (aspecto econômico), minimizando qualquer impacto negativo ao meio ambiente (aspecto ambiental). Para alcançar esses objetivos, os gestores devem continuamente buscar uma gestão sustentável, especialmente ao administrar a cadeia de suprimentos, integrando práticas que melhorem a eficiência e reduzam desperdícios.

Muitos estudos sobre *stakeholders* são realizados em contextos corporativos ou industriais, enquanto este estudo aborda desafios únicos e práticas no setor de saúde, que possui características próprias, como a complexidade dos serviços prestados, a variedade de *stakeholders* e a importância da transparência e da eficiência. Este trabalho foca na gestão de *stakeholders* e na cadeia de suprimentos especificamente no contexto de um hospital de reabilitação. Utilizando-se de uma abordagem integrada de múltiplos modelos de análise de *stakeholders* — Savage *et al.* (1991), Mitchell *et al.* (1997), e Gomes *et al.* (2010) —, para identificar e classificar os *stakeholders* da cadeia de suprimentos do hospital. Esta combinação de modelos permite uma visão mais completa e multifacetada dos papéis e influências dos *stakeholders*, algo que não é comum em todos os estudos.

Além disto, ao contrário de muitos estudos que focam apenas na identificação de *stakeholders*, este trabalho buscou também identificar os desafios específicos enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos e na gestão de relacionamento com *stakeholders* propondo estratégias específicas para superar esses desafios com base nos modelos de gestão de relacionamento com *stakeholders* de Freeman (1984), Preble (2005), e de Bourne (2009), o que pode ser um diferencial importante para a literatura. Este trabalho também investiga a gestão de relacionamento com fornecedores, utilizando o modelo específico para o setor hospitalar de Mettler e Rohner (2009). Esse enfoque permite explorar como a gestão de relacionamento com fornecedores pode ser aprimorada para melhor suportar a cadeia de suprimentos em um ambiente de saúde.

Ao entender e gerenciar da melhor forma os *stakeholders*, é possível garantir que os serviços sejam mais bem alinhados com as necessidades dos pacientes e da comunidade, levando a uma melhor qualidade de atendimento e maiores índices de satisfação dos usuários. A gestão eficiente da cadeia de suprimentos pode levar ainda a uma redução de custos, evitando desperdícios e melhorando o uso dos recursos disponíveis. Isso é particularmente importante em organizações de saúde, onde os recursos muitas vezes são limitados e a demanda pelos serviços prestados é alta.

Para gestores públicos a utilização da Teoria dos *Stakeholders* pode demonstrar como a transparência e a responsabilidade na gestão pública podem ser melhoradas ao engajar diferentes partes interessadas, garantindo que os interesses de todos sejam considerados e alinhados com os objetivos públicos. Ao adotar práticas de gestão que consideram a influência dos *stakeholders*, os gestores públicos podem tomar decisões mais informadas e que promovem o bem-estar social, eficiência administrativa e sustentabilidade financeira das operações de saúde. A análise de *stakeholders* em conjunto com a gestão de relacionamentos pode ser utilizada para aprimorar a gestão de relacionamento com fornecedores e outros *stakeholders* críticos, o que pode levar a uma cadeia de suprimentos mais resiliente e responsiva, essencial para o setor público onde a continuidade e qualidade dos serviços são cruciais.

Através dessa abordagem, buscou-se entender como a integração e o alinhamento de interesses diversos de seus *stakeholders* pode contribuir para uma gestão mais eficiente, transparente e responsável de uma cadeia de suprimentos hospitalar, promovendo melhores resultados tanto para a organização quanto para a sociedade.

Portanto, este trabalho é relevante tanto para a sociedade em geral quanto para a administração pública, proporcionando uma base teórica para melhorar a eficiência, a qualidade e a sustentabilidade na prestação de serviços de saúde.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados conceitos teóricos que trarão embasamento para este trabalho. Ressaltando-se aqui que não há a pretensão de esgotar o debate acerca do assunto. Para melhor compreensão dos principais aspectos que abrangem a literatura este capítulo apresentará uma breve introdução sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos, a Teoria dos *Stakeholders* e seus conceitos básicos e logo em seguida apresentará os modelos de análise e classificação de *stakeholders* de Savage *et al.* (1991), Mitchell *et al.* (1997) e Gomes *et al.* (2010), os modelos para análise de Gestão de Relacionamento com *Stakeholders* de Freeman (1984), Preble (2005) e Bourne (2009); e por fim, os modelos para análise de Gestão de Relacionamento com Fornecedores de Mettler e Rohner (2009). Foram escolhidos os modelos em questão para identificação e classificação de *stakeholders*, e para análise do gerenciamento de *stakeholders* e gerenciamento de fornecedores pois de acordo com Vieira (2013) uma abordagem conjunta possibilita descrever de forma mais precisa o fenômeno que será estudado.

2.1 Gestão da Cadeia de Suprimentos

De acordo com Chopara e Meindl (2004), cadeias de suprimentos englobam todos os estágios (diretos ou indiretos) no atendimento de um cliente e incluem diversos atores (fabricantes, fornecedores, transportadoras, depósitos, varejistas e clientes). O *Council of Supply Chain Management Professionals* (2013) por sua vez ressalta que as cadeias de suprimentos não apenas englobam o intercâmbio de materiais, mas também o de informação. De forma similar, Aguiar (2010) chama a atenção para a complexidade das cadeias de suprimentos que envolvem uma estrutura física e fluxos de material e informação, ao passo que conectam um negócio aos seus fornecedores — e aos fornecedores dos fornecedores, e aos seus clientes — e aos clientes dos clientes.

A cadeia de suprimentos hospitalar é caracterizada por sua complexidade devido, não apenas à grande diversidade de fornecedores e produtos, e grande fluxo de informação, mas também em razão da complexidade das próprias instituições de saúde e da natureza de sua atuação.

A gestão da cadeia de suprimentos segundo Storey *et al.* (2006) é fundamentalmente sobre como gerenciar relacionamentos. De acordo com o *Council of Supply Chain Management Professionals* (2013), o gerenciamento da cadeia de suprimentos inclui coordenação e colaboração com parceiros de canal, que podem ser fornecedores, intermediários, provedores de serviços terceirizados e clientes.

De acordo com Cooper e Gardner (1993), os principais componentes da gestão da cadeia de suprimentos são: 1) Planejamento e controle, 2) Estrutura de trabalho, 3) Estrutura da organização, 4) Estrutura do fluxo de produção, 5) Estrutura do fluxo de informação, 6) Estrutura do produto, 7) Métodos de gestão, 8) Estrutura de poder e liderança, 9) Estrutura de risco e recompensa e 10) Cultura e atitudes.

É importante ressaltar que Cooper *et al.* (1997) também sugerem que os processos da cadeia de suprimentos passam por diversas funções dentro e fora da organização, afetando outras organizações, o que evidencia a importância de analisar relacionamentos horizontais com o governo, associações, etc.

2.2 A Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu em 1984 com o livro “*Strategic Management: A stakeholder Approach*”, publicado por Richard E. Freeman que é a principal referência sobre a teoria analisada (Passos e Spers, 2019). Neste livro Freeman traz a definição de *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização” (FREEMAN, 1984, p46). Essa definição é considerada a definição clássica de *stakeholder* (Cintra, Amâncio-Vieira, Gonçalves e Costa, 2015).

Existem outras diversas definições de *stakeholder* na literatura (Friedman & Miles, 2006), sendo que a mais antiga é associada ao *Stanford Research Institute* (SRI) que, em 1963, como citou Freeman (1984, p.31), define *stakeholders* como os grupos dos quais, sem o suporte, a organização não poderia existir. A definição proposta por Freeman (1984) visou o aprimoramento deste conceito, vindo a tornar-

se a definição clássica de *stakeholders*. Segundo McVea e Freeman (2005), tratados como clientes, fornecedores, empregados, acionistas e comunidade, os *stakeholders* abrangem um escopo muito maior, especialmente se tratando dos setores mais inovadores da economia ou em setores não empresariais (como o Estatal).

Segundo Menezes *et. al.* (2022) a Teoria dos *Stakeholders* visa demonstrar a importância das relações que uma organização tem com clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais. Isso representa uma mudança de paradigma, pois, dessa forma, questiona-se a tese de que o objetivo fundamental dos negócios é proporcionar riqueza apenas aos acionistas. Assim, a teoria defende que a organização deve criar valor para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas (Freeman, 2020).

Para Donaldson e Preston (1995) o avanço da Teoria dos *Stakeholders* se deu em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. Essas dimensões são aspectos primordiais da teoria e constituem elementos inter-relacionados que dão suporte à teoria (Rose *et al.*, 2018). Os autores apresentam os seguintes aspectos da teoria:

I - Descritiva / Empírica: o aspecto descritivo enfatiza a necessidade da identificação das partes interessadas e a compreensão de seus interesses (Rose *et al.*, 2018).

II - Instrumental: no aspecto instrumental é estabelecido um modelo para examinar as relações entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho corporativo, considerando-se que a boa gestão de *stakeholders* afeta positivamente o desempenho organizacional. Nesse sentido, o aspecto instrumental investiga a conexão entre a gestão das partes interessadas e os resultados organizacionais (Rose *et al.*, 2018).

III - Normativa: no aspecto normativo pressupõe-se que os *stakeholders* têm interesses legítimos nas atividades da organização de modo que os gestores devem atender aos interesses de uma variedade de partes interessadas e não apenas dos acionistas (Rose *et al.*, 2018).

Ainda segundo Donaldson e Preston (1995) essas bases teóricas podem ser aninhadas uma dentro da outra, sendo a “camada” interior a mais importante, o aspecto normativo, a camada intermediária o aspecto instrumental e a camada externa o aspecto descritivo/empírico.

Clarkson (1995) afirma que é necessário diferenciar dois tipos de atores:

I - Primários: estão associados diretamente à sobrevivência da organização e, possuindo assim alto grau de interdependência com a organização. Nesse grupo, estão os acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, o governo e a comunidade.

II - Secundários: não estão envolvidos em transações com a organização e não são essenciais para sua sobrevivência, mas que ainda assim exercem capacidade de interferir na organização. Sendo exemplos a mídia e os grupos de interesses ou de pressão.

Clarkson (1995) enfatiza ainda que os atores primários devem ser priorizados em detrimento dos autores secundários, tendo em vista a dependência que a organização tem destes atores para sobreviver.

É importante salientar que, embora tenha-se iniciado o assunto e sido objeto de trabalhos realizados em meados da década de 1980, como o trabalho de Freeman (1984), o tema ainda é atual e possui grande relevância. Conforme afirma Freeman *et al.* (2020), a gestão de *stakeholders* ainda é importante no Século XXI, pois a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de gerenciar os relacionamentos com uma ampla e complexa rede de atores, tendo em vista que esses atores influenciam o comportamento de uma organização em função da sua atuação.

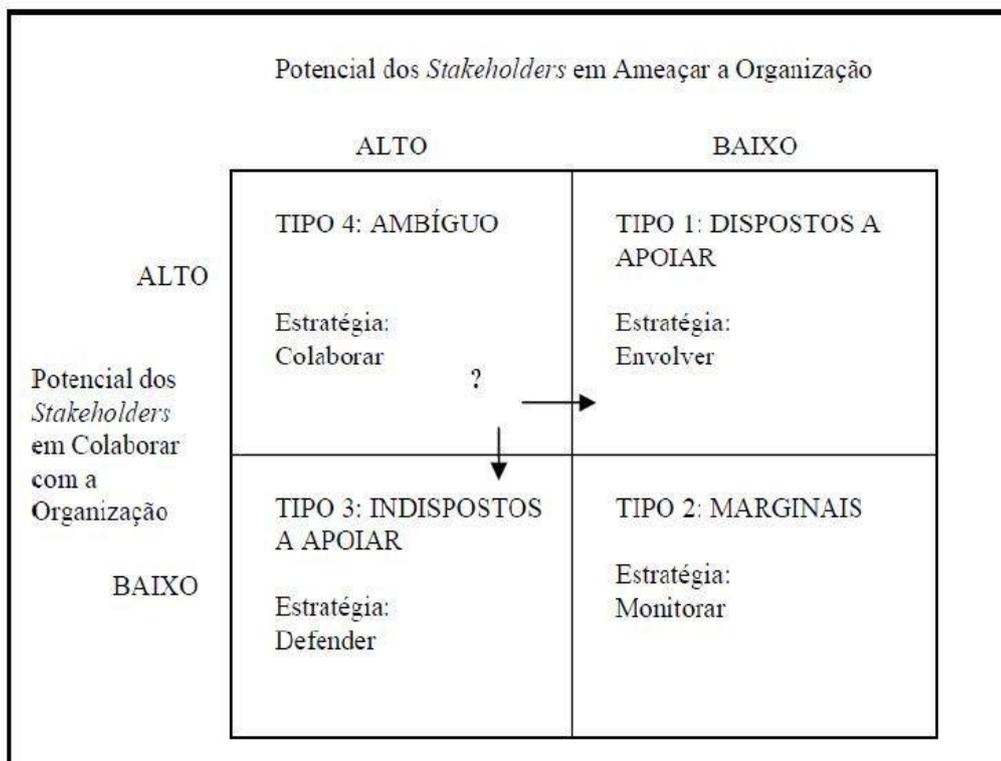
O modelo de Savage *et al.* (1991)

De acordo com Savage *et al.* (1991) os executivos precisam ir além das questões tradicionais de gestão estratégica, tais como prováveis ações dos concorrentes ou atratividade do mercado. Eles também devem avaliar o ambiente para os *stakeholders* externos, internos e de interface que provavelmente influenciarão as decisões da organização. Para Savage *et al.* (1991) o poder e a relevância de cada *stakeholder* são definidos por meio da capacidade de confrontar a organização em questões que os envolvem. Desta forma, verifica-se sua capacidade de ameaça.

Segundo Lyra *et al.* (2009) após identificar os *stakeholders* que mais influenciam a organização deve-se avaliar o potencial destes *stakeholders* em

ameaçar ou em cooperar com a organização. Partindo dessa identificação Savage *et al.* (1991) definiu quatro classes de *stakeholders*, apresentados na Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Diagnóstico dos Tipos de *Stakeholders*.



Fonte: Savage *et al.* (1991), apud Lyra *et al.* (2009).

- I - *Stakeholders* dispostos a apoiar: baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar;
- II - *Stakeholders* marginais: baixo potencial em ameaçar e baixo em cooperar;
- III - *Stakeholders* indispostos a cooperar: alto potencial em ameaçar e baixo potencial em cooperar;
- IV - *Stakeholders* mistos: alto potencial em ameaçar e em cooperar.

De acordo com Savage *et al.* (1991) os *stakeholders* dispostos a apoiar são o tipo ideal, pois são atores com elevado potencial de cooperação, sendo assim é de interesse da organização que este grupo esteja envolvido nos projetos. Já os *stakeholders* marginais, embora tenham um potencial interesse na organização e em suas decisões, geralmente não se preocupam com a maior parte dos problemas, sendo assim, não tem grande potencial de cooperar ou de ser uma ameaça à

organização. Os *stakeholders* indispostos a cooperar são um problema para a organização, pois possuem uma tendência de não colaboração aliada a detenção de poder. Por fim, os *stakeholders* mistos são, possivelmente, o tipo que desempenha papel mais importante para a organização, pois nesse grupo estão inseridos atores com alto potencial tanto de cooperar quanto de ameaçar a organização.

Savage *et al.* (1991) sustentam que, a partir da análise do potencial dos atores em cooperar ou ameaçar a organização, os executivos podem adotar quatro estratégias diferentes para gerir os relacionamentos com tais atores. O quadro 1 a seguir exhibe essas estratégias em função da classificação dos *stakeholders*.

Quadro 1: Estratégias em Função da Classificação dos *Stakeholders*.

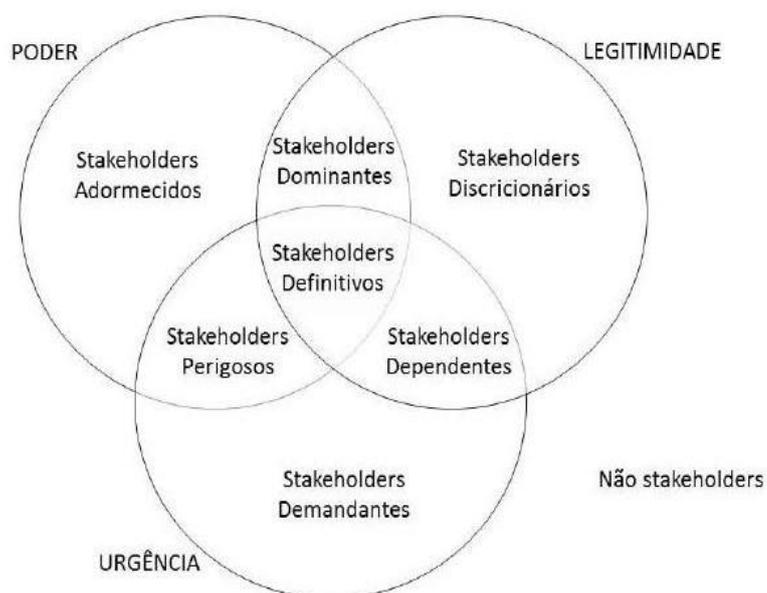
Classificação dos <i>stakeholders</i> segundo seu potencial	Estratégia de ação	Descrição da estratégia
<i>Stakeholders</i> Dispostos a Apoiar	Envolver	Pode-se envolver os <i>stakeholders</i> com a implementação de técnicas de gestão participativa, descentralizando autoridade ou aumentando a participação na tomada de decisões.
<i>Stakeholders</i> Marginais	Monitorar	O monitoramento ajuda na gestão desses <i>stakeholders</i> , pois seu potencial de cooperação ou ameaça pode variar com o tempo.
<i>Stakeholders</i> Indispostos a Cooperar	Se defender	A estratégia defensiva deve ser adotada para reduzir a dependência que constitui a base de interesse destes <i>stakeholders</i> na organização. Contudo, apesar desta ser uma estratégia necessária inicialmente, deve-se buscar maneiras de mudar o status destes <i>stakeholders</i> .
<i>Stakeholders</i> Mistos	Colaborar	A colaboração é importante para a gestão destes <i>stakeholders</i> , pois assim os grupos com potencial de ameaçar a organização terão mais dificuldade em se opor à organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de Mitchell *et al.* (1997)

Mitchell *et al.* (1997) propuseram uma tipologia de classificação chamada de *stakeholder Identification and salience* que permite aos gestores identificar os atores mais importantes por meio da análise de três atributos: influência, legitimidade e urgência. A combinação desses atributos gera sete tipos diferentes de *stakeholders* conforme figura 2 a seguir:

Figura 2: Tipologia dos *Stakeholders*: Um, Dois ou Três Atributos Presentes.



Fonte: Mitchell *et al.* (1997).

Ao definir sua importância – grau de prioridade do gerente acerca do poder de reivindicação do *stakeholder* (*stakeholder salience*) pode-se trabalhar com eficácia os anseios e necessidades dos principais *stakeholders*, que por si só já são de grande complexidade (MITCHELL *et al.*, 1997). Para isso, foram propostos três atributos para identificação de *stakeholders*:

- I - O poder do *stakeholder* em influenciar a organização.
- II - A legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização.
- III - A urgência no atendimento do interesse do *stakeholder*.

De acordo com os atributos definidos por Mitchell *et al.* (1997) é possível realizar combinações entre eles com o objetivo de classificar os *stakeholders* quanto a sua influência para a organização:

I - Latentes - estes possuem apenas um atributo, seja eles:

Adormecido: possui apenas poder;

Arbitrário: possui apenas legitimidade;

Reivindicador: possui apenas urgência;

II - Expectantes - possuem dois atributos

Dominante: possui poder e legitimidade;

Perigoso: possui urgência e poder;

Dependente: possui urgência e legitimidade;

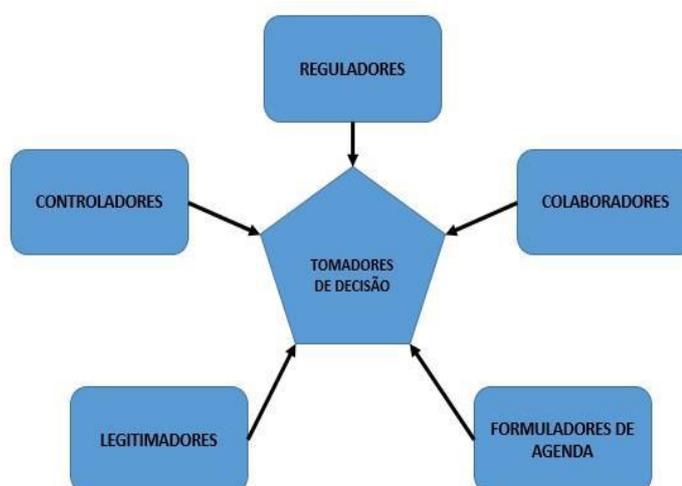
III - Definitivos: possuem os três atributos

Segundo Mitchell, *et al.* (1997), o *stakeholder* adormecido tem poder para impor sua vontade na organização, contudo, sem legitimidade e urgência, seu poder permanece sem uso. Esses *stakeholders* têm pouca ou nenhuma interação com a organização, no entanto, o gestor deve monitorá-lo devido ao seu potencial de adquirir um segundo atributo. Já o *stakeholder* arbitrário possui legitimidade, mas não tem o poder de influenciar a organização tampouco tem reivindicações urgentes, sendo assim, não tem capacidade para exercer qualquer pressão sobre a organização. A atenção a esse *stakeholder* deve ser voltada no que diz respeito à responsabilidade social corporativa pois tendem a ser seus destinatários. O *stakeholder* reivindicador tem como seu único atributo a urgência, mas sem poder ou legitimidade apenas causa ruído, sendo isso insuficiente para projetar uma reivindicação do *stakeholder* para além da latência. Como no caso do *stakeholder* adormecido, o gestor deve monitorá-lo devido ao seu potencial de adquirir um segundo atributo. O *stakeholder* dominante devido a sua característica de possuir poder e legitimidade simultaneamente tem sua influência na organização assegurada, porém o gestor deve atentar-se que este não é o único *stakeholder* que demanda atenção. Mitchell *et al.* (1997) sugerem que quando há urgência e poder, mas sem legitimidade, o *stakeholder* será coercitivo e possivelmente perigoso, nesse cenário está inserido o *stakeholder* perigoso. As ações destes *stakeholders* podem ser perigosas tanto para a relação entre os *stakeholders* e a gestão quanto para indivíduos e entidades envolvidas. O *stakeholder* dependente é caracterizado por não ter poder, mas ter reivindicações urgentes e legítimas, sendo assim, depende de outros para obter o poder necessário para ter suas reivindicações atendidas. Por fim, temos o *stakeholder* definitivo, por possuir os três atributos o gestor deve dar atenção imediata e priorizar sua reivindicação.

O modelo de Gomes *et al.* (2010)

Gomes *et al.* (2010) propõem um modelo que descreve o tipo de influência que os atores podem exercer na tomada de decisões do governo. Neste modelo os *stakeholders* são classificados em 5 categorias: regulador, colaborador, legitimador, controlador e formador de agenda, conforme figura 3 a seguir.

Figura 3: Modelo Pentagonal de Influência dos *Stakeholders*.



Fonte: Tradução da autora, adaptado de Gomes *et al.* (2010).

De acordo com a classificação dos autores temos as seguintes categorias:

- I- Regulador: Aqueles entes que exercem influência sobre o orçamento da organização.
- II- Colaborador: contém os atores que auxiliam o governo local a prestar serviços públicos.
- III- Legitimador: conta com os cidadãos e a comunidade local, os quais são os usuários dos serviços públicos.
- IV- Controlador: esta categoria é composta por órgãos de controle e demais atores que têm o poder de exigir que o gestor público preste contas e de obrigá-lo a cumprir regras relacionadas ao uso eficiente de recursos públicos.
- V- Formador de agenda: esta categoria se refere aos atores cuja influência decorre do poder de definir a agenda que o governo deve cumprir.

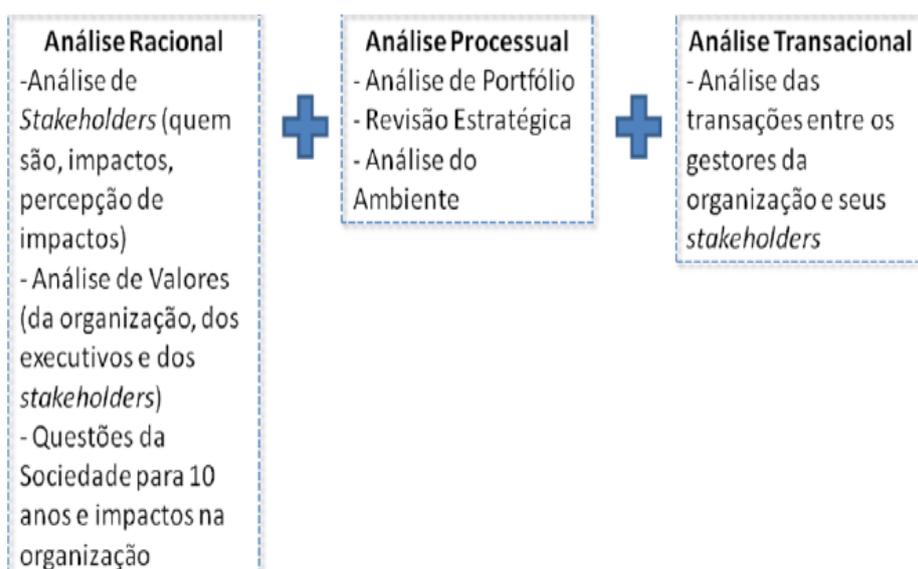
2.3 Gestão de Relacionamento com *Stakeholders*

De acordo com Clarkson (1995) as estratégias de gestão de *stakeholders* refletem tanto a intensidade das influências exercidas pelos agentes quanto à importância estrutural (hierárquica) do grupo. Para Frooman (1999) o sucesso das iniciativas de criação de estratégias para gerenciar *stakeholders* depende não só do quanto as influências dos grupos ou *stakeholders* exercem pressão sobre a organização, mas também sobre como estas são percebidas e avaliadas pelos gestores ou pela organização como um todo.

O modelo de Freeman (1984) - Capacidade de Gerenciar *Stakeholders*

Segundo Freeman (1984), a capacidade de gerenciar os *stakeholders* pode ser resumida na combinação de três análises: racional, processual e transacional, sendo que a base para o gerenciamento de *stakeholders* deve ser o conjunto de transações que os gestores na organização têm com os *stakeholders*. O autor adverte que ignorar certos grupos de *stakeholders* nos níveis racional e processual faz com que pouco possa ser feito no nível transacional. Freeman (1984) nomeou a habilidade de unir estes três processos como “Capacidade de Gerenciar *Stakeholders*”.

Figura 4: Capacidade de Gerenciar *Stakeholders*.



Fonte: Freeman (1984) apud Medeiros (2014).

Freeman (1984) faz algumas proposições sobre a Capacidade de Gerenciar *Stakeholders* e elaborou um quadro ilustrativo prescrevendo sete dimensões com as suas definições:

Quadro 2: Dimensões da Capacidade de Gestão de *Stakeholders* Propostas por Freeman (1984).

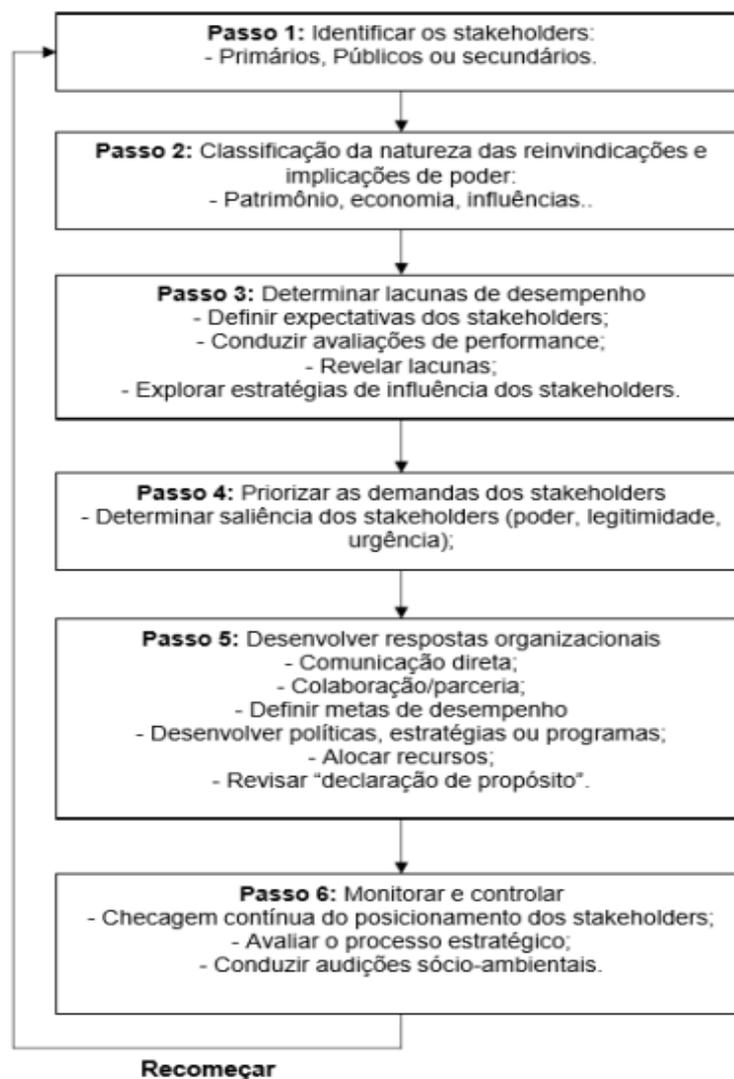
Dimensões da capacidade de gestão		Conceitos prescritivos
1	Processo de comunicação	Organização com alta Capacidade de Gestão dos <i>Stakeholders</i> (CGS) implementa processos de comunicação com os múltiplos <i>stakeholders</i> .
2	Negociação	Organizações com alta CGS negociam explicitamente com os <i>stakeholders</i> sobre questões críticas e buscam acordos voluntários.
3	Marketing	Organizações com alta CGS difundem e aproximam o marketing para servir a múltiplos <i>stakeholders</i> .
4	Formulação estratégica	Organizações com alta CGS integram limites chave dentro do processo de formulação estratégica na organização.
5	Proatividade	Organizações com alta CGS são proativas, ou seja, antecipam as preocupações com os <i>stakeholders</i> e tentam influenciar o seu ambiente.
6	Recursos	Organizações com alta CGS alocam recursos de forma coerente com as preocupações dos <i>stakeholders</i>
7	<i>Stakeholder-serving</i>	Gestores de organizações com alta CGS pensam em termos de <i>stakeholders</i> a que serve.

Fonte: Freeman (1984) apud Anese *et al.* (2018).

O modelo de Preble (2005) - Processo de Gerenciamento Compreensivo dos *Stakeholders*

Preble (2005) mapeou um processo para facilitar o gerenciamento, composto por 6 etapas, que pode facilitar a compreensão da teoria e a prática da gestão de *stakeholders* dentro das organizações, conforme a figura 5 a seguir:

Figura 5: Processo de Gerenciamento Compreensivo dos *Stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Preble (2005). Tradução livre.

Preble (2005) considera que a aplicação prática do processo é mais complexa que a parte conceitual, sendo assim, sugere que os gestores o façam de forma sistemática, passo a passo, conforme o diagrama ilustrativo na Figura 5, para garantir o sucesso da gestão e a implementação do processo de gerenciamento dos stakeholders.

O passo 1 se refere à uma identificação básica dos *stakeholders*. Preble (2005) os classifica em primário, público ou secundário, sendo que, o primário é necessário para a sobrevivência da organização e tem participação contínua, o público se refere a órgãos governamentais e que dão a legalidade necessária ao funcionamento da organização e o secundário se trata de um *stakeholder* que não se

engaja diretamente com a organização e que não interfere tanto em sua sobrevivência quanto os primários.

O passo 2 se refere à classificação da natureza das reivindicações advindas dos *stakeholders* e as implicações de poder, que devem ser analisados posteriormente à identificação dos *stakeholders*. A natureza dessas reivindicações pode ser relacionada ao capital próprio, ou seja, ao patrimônio, às questões econômicas e a quem são os influenciadores.

O passo 3 se refere a determinação das lacunas de desempenho, definindo as expectativas, avaliando a performance, comparando-as com o comportamento de outras organizações da mesma dimensão para verificar se existem lacunas no desempenho da organização e explorando estratégias de influência de *stakeholders*.

O passo 4 se refere à priorização das demandas dos *stakeholders* determinando a saliência dos mesmos utilizando as três variáveis propostas por Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidade e urgência, e criando as devidas estratégias para lidar com a influência de cada grupo.

No passo 5, a organização estará preparada para desenvolver as respostas organizacionais relacionadas aos inúmeros temas, como por exemplo: comunicação direta, colaboração, parcerias, definição de metas de performance, desenvolvimento de políticas, estratégias e programas, alocação de recursos e revisão das declarações de propósito da organização.

No último passo, o passo 6, deverá ser feito o monitoramento e controle, checando continuamente a posição dos *stakeholders*, avaliando o processo estratégico e conduzindo avaliações socioambientais, para garantir que o progresso em direção ao alcance dos objetivos estratégicos está sendo mesmo cumprido ou se o propósito foi realizado (PREBLE, 2005).

O modelo de Bourne (2009) - Círculo de *Stakeholders*

Em lugar de se concentrar num subconjunto de *stakeholders*, Bourne (2009) defende a priorização de todos os *stakeholders* e o foco da sua atenção no “mais importante” em cada momento. A sua visão de importância abrange uma avaliação do poder, proximidade e urgência associados a cada *stakeholder*, sua metodologia é chamada de “Círculo de *Stakeholders*”. Segundo a autora, o Círculo de *Stakeholders*

é uma metodologia de cinco etapas que fornece uma abordagem flexível para compreender e gerenciar relacionamentos dentro e em torno da atividade.

Figura 6: Os Relacionamentos Dentro do Círculo de *Stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Bourne (2009).

De acordo com Bourne (2009) a metodologia do Círculo de *Stakeholders* baseia-se no conceito de que as atividades de uma organização, desenvolvidas para alcançar os seus objetivos de negócio, são centrais para qualquer consideração da comunidade de *stakeholders* da qual depende o sucesso da atividade. A Figura do Círculo de *Stakeholders* mostra essas relações. Para Bourne (2009) todas as decisões ou a compreensão dos relacionamentos são feitas a partir da perspectiva do gestor da atividade, e em torno da atividade em si está a equipe, que muitas vezes é negligenciada nos processos de gerenciamento de *stakeholders*. Ainda, segundo a autora, logo em torno da equipe está a comunidade de *stakeholders* que foi identificada como sendo fundamental para o sucesso da atividade atual. O círculo mais externo faz referência a potenciais interessados, aqueles que podem, ou serão, importantes para o sucesso da atividade numa fase posterior.

As cinco etapas da metodologia são:

- Passo 1: identificação de todos os *stakeholders*;
- Passo 2: priorização para determinar quem é importante;
- Passo 3: visualização para compreender a comunidade geral de *stakeholders*;
- Passo 4: envolvimento através de comunicação eficaz;
- Passo 5: monitoramento do efeito do engajamento.

2.4 Gestão de Relacionamento com Fornecedores

De acordo com Mettler e Rohner (2009) a Gestão de Relacionamento com o Fornecedor teve origem no final dos anos 80, baseando-se no trabalho de Dwyer *et al.* (1987) sobre a teoria do relacionamento e de Davenport e Short (1990) sobre o redesenho de processos. Ainda de acordo com Mettler e Rohner (2009) Gestão de Relacionamento com o Fornecedor é uma abordagem abrangente utilizada para gerenciar as interações de uma organização com as empresas que fornecem os produtos e serviços que ela utiliza.

Schiavon (2018), em sua revisão sistemática confirmou o que indicavam Mettler e Rohner (2009) e Hughes e Wadd (2012), no meio empresarial e no meio acadêmico a gestão de relacionamentos com fornecedores é entendida sob duas perspectivas distintas: na perspectiva da área de tecnologia da informação a gestão de relacionamentos com fornecedores é entendida como um software para apoiar as organizações na gestão de fornecedores, já na perspectiva de administração de negócios a gestão de relacionamento com fornecedores é compreendida como um processo de negócio ou um conjunto de atividades para administrar as relações com os fornecedores.

O modelo de Mettler e Rohner (2009) - Estrutura Holística de Processos para Gestão de Relacionamento com Fornecedores

De acordo com Schiavon (2018) o modelo de Mettler e Rohner (2009) é o único modelo para gestão de relacionamento com fornecedores identificado na literatura acadêmica que foi desenvolvido especificamente para o setor hospitalar. Os autores citam que existe uma obrigação iminente de cooperação neste setor, a fim de cumprir os requisitos tanto dos *stakeholders* internos (como por exemplo, médicos, farmacêuticos, enfermeiros) como externos (pacientes, agências governamentais, fornecedores).

Mettler e Rohner (2009) definem a gestão de relacionamento com o fornecedor como uma abordagem abrangente para melhorar a cooperação (nível de relacionamento comercial), a coordenação (nível de processo) e a comunicação (nível de sistemas de informação) entre a empresa e seus fornecedores, a fim de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia de colaboração e, ao mesmo tempo, melhorar

a qualidade, a segurança e a inovação. Para os autores a Gestão de Relacionamento com Fornecedores ou Gestão de Suprimentos, ambos os termos são utilizados de forma intercambiável em seu artigo, é uma abordagem abrangente para gerenciar as interações de uma organização com as empresas que fornecem os produtos e serviços que ela utiliza.

Mettler e Rohner (2009) sugerem utilizar estratégias de *sourcing*, portfólios de fornecedores e compras, confiança, comprometimento e um sistema de metas para estabelecer e administrar relações colaborativas com fornecedores, como seus principais meios para preparar, estabelecer, envolver e controlar uma relação de cooperação com fornecedores. Em seu modelo, os autores consideram que a gestão de relacionamento com fornecedores no setor hospitalar é conduzida por meio de processos de gerenciamento e processos operacionais da área de compras, com o apoio de processos de suporte das áreas de recursos humanos e de tecnologia de informação, como representado na figura 7 a seguir:

Figura 7: Estrutura Holística de Processos para Gestão de Relacionamento com Fornecedores de Mettler e Rohner (2009).



Fonte: Mettler e Rohner (2009) apud Schiavon (2018).

São definidos os seguintes processos de gerenciamento e operacionais:

- Processos de governança: englobam os processos de desenvolvimento e implementação de estratégias de *sourcing*; monitoramento e controle

das metas estabelecidas e das práticas de trabalho; e análise dos resultados e implementação de ações de ajustes necessárias;

- Processos de *strategic sourcing*: referem-se aos processos de inicialização de relacionamentos com fornecedores, de condução de negociações e de estabilização dos relacionamentos;
- Processos de *procurement* operacional: correspondem aos processos de determinação da demanda de itens a serem adquiridos, negociação e colocação de pedidos de compra e liquidação dos pedidos de compra (METTLER; ROHNER, 2009).

E os seguintes processos de suporte:

- Processos de recursos humanos: recrutamento de novos colaboradores, desenvolvimento da equipe de funcionários que atua na organização, avaliação de competências e de desempenho dos funcionários e recompensa dos colaboradores em caso de desempenho satisfatório;
- Processos da área de tecnologia da informação: processos de documentação de arquitetura empresarial, alinhamento dos recursos de tecnologia de informação com as necessidades do negócio, otimização do fluxo de informações e do fluxo de materiais, e renovação da infraestrutura de tecnologia de informação (METTLER; ROHNER, 2009).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentadas as etapas metodológicas trilhadas para a realização desta pesquisa, com a descrição de sua tipologia, caracterização e descrição da unidade de análise, dos sujeitos da pesquisa, dos instrumentos de pesquisa, e por fim, a descrição dos procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo e Descrição Geral dos Métodos de Pesquisa

De acordo com Oliveira (1997) o método pode ser considerado como os processos que tornam possíveis conhecer uma realidade específica, determinar um objeto ou ainda desenvolver procedimentos ou comportamentos.

A análise de *stakeholders* no contexto de cadeias de suprimento na administração pública é de certa forma inovadora, visto que o tema é mais frequentemente abordado na administração empresarial. Portanto, esta pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, segundo Collis e Hussey (2005), pois o foco da pesquisa é explorar o tema no ambiente da administração pública, mas ainda em estágios iniciais, no intuito de estimular o aprofundamento e comparações em estudos posteriores.

Quanto à natureza da pesquisa, ela é classificada como qualitativa, de acordo com Collis e Hussey (2005), por pressupor que ela pode ser estudada empiricamente, por envolver a análise e reflexão sobre as percepções dos sujeitos da pesquisa e por incluir a subjetividade do pesquisador no processo de pesquisa. Sendo que, para Sampieri *et al.* (2006) a subjetividade do pesquisador e dos participantes que estão sendo pesquisados são parte da pesquisa e as impressões advindas de todos os atores envolvidos tornam-se dados em si mesmos, constituindo parte da interpretação.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, com coleta dos dados realizada por meio de entrevista como fonte de dados primários e pesquisa documental como fonte de dados secundários. Para Roesch (2006), o estudo de caso, além de ser amplamente utilizado na área administrativa e da administração pública,

é voltado para o enfoque com profundidade de fenômenos enquanto ocorrem dentro de um contexto específico como, por exemplo, estudar pessoas em seu ambiente natural.

A escolha pelo caso da organização estudada se deu por esta ser uma organização social de saúde de referência internacional em reabilitação reconhecida pela qualidade e excelência na prestação de seus serviços.

3.2 Caracterização da Organização

A organização escolhida para ser o objeto desta pesquisa é uma rede de hospitais de referência em reabilitação, reconhecida por sua excelência em atendimento e gestão. A rede teve origem em 1960 como uma Fundação e em 1991 teve seu regime jurídico alterado para Associação, fato este que foi essencial para que a rede se tornasse referência nacional e internacional em atendimento de reabilitação. Sendo assim, de acordo com seu regulamento, a organização objeto deste estudo é um Serviço Social Autônomo, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública.

A rede composta por nove unidades situadas em Brasília, São Luís, Salvador, Belo Horizonte, Fortaleza, Macapá, Belém e Rio de Janeiro, tem como missão a prestação de assistência médica qualificada e gratuita nas áreas de Neurologia, Ortopedia e Reabilitação a todos os estratos da população, o desenvolvimento de ações educativas e preventivas; e a realização de pesquisas científicas avançadas em seu campo de atuação, em cooperação com o Poder Público.

A organização possui quatro objetivos principais: prestar assistência médica e de reabilitação, com excelência e de forma gratuita, promover atividades de capacitação profissional, promover ações educacionais voltadas à prevenção de patologias tratadas no âmbito de sua atuação e desenvolver pesquisas científicas na sua área de atuação.

Os serviços de assistência médica e de reabilitação da rede são acessíveis a toda a população e o acesso aos serviços oferecidos se dá por meio de formulário eletrônico disponível no site da organização, do agendamento presencial nas unidades, ou da marcação telefônica, via Centrais de Atendimento.

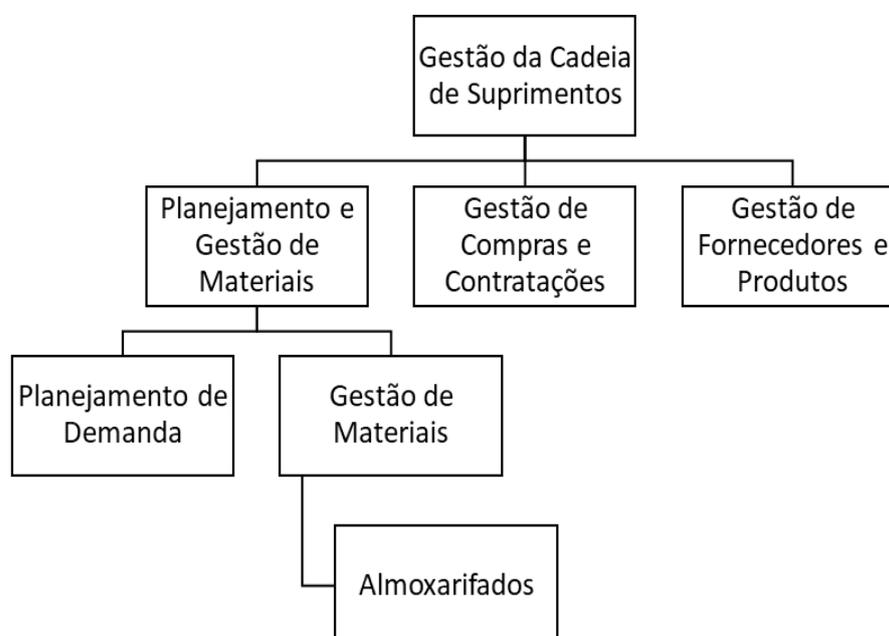
De acordo com o relatório parcial de acompanhamento das metas do plano de trabalho, apenas no primeiro semestre de 2024 o hospital alcançou o total de 1.015.525 pacientes atendidos, o que corresponde a cerca de 54% da meta de 1.870.000 pacientes atendidos para o ano de 2024.

3.3 Participantes da Pesquisa

De acordo com Creswell (2010) na pesquisa qualitativa, os sujeitos da pesquisa são intencionalmente selecionados, pois devem ser escolhidos conforme o problema e/ou fenômeno que está sendo estudado. Nesse sentido, pretende-se entrevistar colaboradores integrantes da área de suprimentos.

Para este trabalho a coleta de dados foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas e foram realizadas com colaboradores líderes de cada área que compõe a cadeia de suprimentos da organização, como mostra a figura 8 a seguir, e mais 2 compradores totalizando 10 entrevistados.

Figura 8: Organograma da Cadeia de Suprimentos.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Caracterização e Descrição dos Instrumentos de Pesquisa

Para a coleta de dados primários foi utilizada a entrevista do tipo semiestruturada. Laville e Dionne (1999) definem como entrevista semiestruturada uma “série de perguntas abertas feitas oralmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador tem a possibilidade de acrescentar questões de esclarecimento”.

O roteiro utilizado foi composto por 12 perguntas ao total e dividido em quatro partes com diferentes objetivos. A primeira parte pretendia identificar possíveis desafios na gestão da cadeia de suprimentos, a segunda parte visava a identificação e classificação dos *stakeholders*, a terceira parte pretendia identificar a influência dos *stakeholders* na tomada de decisões estratégicas e a quarta e última parte teve por objetivo identificar se haviam processos organizacionais utilizados, de forma explícita ou não, para gerenciar as relações da organização com seus *stakeholders*. Conforme quando 3 a seguir:

Quadro 3: Roteiro de Entrevistas

Pergunta	Referência Bibliográfica	Objetivos Específicos
1) Poderia falar um pouco sobre o cargo que ocupa atualmente? 2) Na gestão da cadeia de suprimentos, quais são os principais desafios ou dificuldades enfrentadas? Quem são os atores relacionados a essas questões? 3) Por outro lado, quais são os fatores que contribuem para a gestão da cadeia de suprimentos? Quem são os atores relacionados a esses fatores?	Cooper e Gardner (1993), Cooper <i>et al.</i> (1997)	Identificar os desafios enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos, assim como fatores contribuintes para a gestão;
4) A organização realiza o mapeamento dos seus <i>stakeholders</i> ? E a unidade responsável pela cadeia de suprimentos? Como isso é feito? 5) Em sua opinião, quem são os principais <i>stakeholders</i> da organização? Por que?	Freeman (1984), Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997), Preble (2005), Gomes <i>et al.</i> (2010)	Identificar e classificar os <i>stakeholders</i> da cadeia de suprimentos;
6) Na formulação de estratégias da cadeia de suprimentos, quais elementos externos à organização são levados em consideração? Por quê? 7) Como essas estratégias são construídas e revisadas na organização?	Freeman (1984), Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997), Preble (2005), Gomes <i>et al.</i> (2010)	Identificar a influência dos <i>stakeholders</i> na tomada de decisões estratégicas da cadeia de suprimentos;
8) Existem diretrizes ou algum documento formal com o objetivo de guiar o comportamento da alta administração, dos	Freeman (1984), Preble (2005) Bourne (2010)	Identificar se há processos organizacionais usados

<p>gerentes e funcionários com os diversos <i>stakeholders</i> da organização?</p> <p>9) Observando mais especificamente o contexto dessa unidade, como se dá processo de negociação com os <i>stakeholders</i>/fornecedores? Há um ritual?</p> <p>10) Como você caracteriza o relacionamento com os fornecedores estratégicos? E com os demais parceiros dessa unidade?</p> <p>11) Quais são as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com fornecedores?</p> <p>12) Para concluir, você gostaria de acrescentar alguma observação a respeito da relação na cadeia de suprimentos com seus <i>stakeholders</i>? Gostaria de acrescentar algum ponto que não tenha sido abordado nesta entrevista?</p>	Mettler e Rohner (2009)	<p>de forma explícita ou não para gerenciar as relações da cadeia de suprimentos com seus <i>stakeholders</i> e compreender de que forma ocorre o relacionamento com os fornecedores, e quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com estes <i>stakeholders</i>.</p>
--	-------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Além da entrevista, foi utilizada a análise documental para a coleta de dados secundários, que de acordo com Vergara (2007), consiste em documentos coletados que auxiliem a obtenção informações acerca do tema estudado, além de munir o autor de informações precisas e oficiais sobre a instituição. Foram consultados o regulamento da organização, a carta de serviço ao cidadão, o contrato de gestão 2021-2025, o planejamento estratégico 2021-2025, o relatório anual de 2022 e 2023 e o relatório parcial de 2024.

3.5 Procedimentos de Coleta e de Análise de Dados

As entrevistas como fonte de dados primários, foram conduzidas inicialmente com a prévia explicação dos objetivos da pesquisa para então passar a fase de perguntas e respostas. De acordo com Bauer e Gaskell (2003) a entrevista deve iniciar com o *rapport*, que é uma introdução da conversa de modo descontraído, com o intuito de deixar o entrevistado à vontade e estabelecer uma relação de confiança para que a comunicação seja feita com a menor resistência possível. Essa etapa foi feita por meio da explicação inicial dos objetivos e dos conceitos abordados na pesquisa, da informação de que o nome da pessoa não seria divulgado, e de que não existiam respostas certas ou erradas.

As entrevistas foram realizadas entre 26 de abril e 17 de maio de 2024, de forma presencial, com exceção de uma entrevista que foi realizada de forma online,

pois o entrevistado se encontrava em outro estado, e tiveram duração média de 33 minutos, tendo a entrevista de duração mais curta cerca de 11 minutos e a mais longa cerca de 55 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas na sequência, e para manter em sigilo a organização e a identidade de cada entrevistado após a transcrição de todas as entrevistas cada uma foi numerada de forma aleatória, sendo os entrevistados denominados por números de 1 a 10.

A pesquisa documental como fonte de dados secundários, foi feita a partir de documentos consultados na rede mundial de computadores – Internet, como a Carta de Serviços ao Cidadão, o Planejamento Estratégico e ainda as notícias veiculadas em sites de jornais. De acordo com Beltrão e Nogueira (2011) o uso de várias fontes de documento tem o intuito de garantir um aprofundamento mais amplo do conhecimento acerca do objeto de estudo.

Os dados foram analisados a partir dos modelos vistos no referencial teórico, para a análise e classificação de *stakeholders* foram utilizados os modelos de Savage *et al.* (1991), Mitchell *et al.* (1997) e Gomes *et al.* (2010); para as análises de Gestão de Relacionamento com *stakeholders* foram utilizados os modelos de Freeman (1984), Preble (2005) e Bourne (2009); e por fim, para a análise de Gestão de Relacionamento com Fornecedores foi utilizado o modelo de Mettler e Rohner (2009). A seguir apresenta-se quadros-resumo 4, 5 e 6 com os principais aspectos de cada modelo.

Quadro 4: Categorias de Análise e Classificação de *Stakeholders*.

Categorias de Análise	Subcategorias de Análise	Definição	Autores
Dispostos a apoiar		O <i>stakeholder</i> disposto a apoiar possui baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar. Sendo este o tipo ideal de <i>stakeholder</i> .	Savage <i>et al.</i> (1991)
Marginais		O <i>stakeholder</i> marginal possui baixo potencial em ameaçar e baixo em cooperar, geralmente não se preocupa com a maior parte dos problemas.	

Indispostos a cooperar		O <i>stakeholder</i> indisposto a cooperar possui alto potencial em ameaçar e baixo potencial em cooperar, são um problema para a organização.	
Mistos		O <i>stakeholder</i> misto possui alto potencial em ameaçar e em cooperar, são possivelmente o tipo que desempenha papel mais importante para a organização.	
Latentes	Adormecido	O <i>stakeholder</i> adormecido tem poder para impor sua vontade na organização, contudo, sem legitimidade e urgência, seu poder permanece sem uso.	Mitchel <i>et al.</i> (1997)
	Arbitrário	O <i>stakeholder</i> arbitrário possui legitimidade, mas não tem o poder de influenciar a organização tampouco tem reivindicações urgentes, sendo assim, não tem capacidade para exercer qualquer pressão sobre a organização.	
	Reivindicador	O <i>stakeholder</i> reivindicador tem como seu único atributo a urgência, mas sem poder ou legitimidade apenas causa ruído, sendo isso insuficiente para projetar uma reivindicação do <i>stakeholder</i> para além da latência.	
Expectantes	Dominante	O <i>stakeholder</i> dominante devido a sua característica de possuir poder e legitimidade simultaneamente tem sua influência na organização assegurada.	
	Perigoso	O <i>stakeholder</i> perigoso possui poder e urgência, mas não possui legitimidade. Este pode ser coercitivo e possivelmente perigoso.	
	Dependente	O <i>stakeholder</i> dependente é caracterizado por não ter poder, mas ter reivindicações	

		urgentes e legítimas, sendo assim, depende de outros para obter o poder necessário para ter suas reivindicações atendidas.	
Definitivos		O <i>stakeholder</i> dependente é caracterizado por ter poder e reivindicações urgentes e legítimas.	
Regulador		O <i>stakeholder</i> regulador exerce influência sobre o orçamento da organização.	Gomes <i>et al.</i> (2010)
Colaborador		O <i>stakeholder</i> colaborador auxilia o governo local a prestar serviços públicos.	
Legitimador		O <i>stakeholder</i> legitimador é o cidadão e/ou a comunidade local, os quais são os usuários dos serviços públicos.	
Controlador		O <i>stakeholder</i> controlador é caracterizado por ser um órgão de controle ou ator que tem o poder de exigir que o gestor público preste contas e de obrigá-lo a cumprir regras relacionadas ao uso eficiente de recursos públicos.	
Formador de agenda		O <i>stakeholder</i> formador de agenda é o ator cuja influência decorre do poder de definir a agenda que o governo deve cumprir.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 5: Modelos de Gestão de Relacionamento com *Stakeholders*.

Modelo	Etapas do Processo de Gerenciamento	Autores
Capacidade de Gerenciar <i>Stakeholders</i>	Análise Racional	Freeman (1984)
	Análise Processual	
	Análise Transacional	
	Identificação dos <i>Stakeholders</i>	

Processo de Gerenciamento Compreensivo dos <i>Stakeholders</i>	Classificação da natureza das reivindicações advindas dos <i>stakeholders</i> e as implicações de poder.	Preble (2005)
	Determinação das lacunas de desempenho.	
	Priorização das demandas dos <i>stakeholders</i> .	
	Desenvolvimento de respostas organizacionais.	
	Monitoramento e controle.	
Círculo de <i>Stakeholders</i>	Identificação de todos os <i>stakeholders</i> .	Bourne (2009)
	Priorização para determinar quem é importante.	
	Visualização para compreender a comunidade geral de <i>stakeholders</i>	
	Envolvimento através de comunicação eficaz.	
	Monitoramento do efeito do engajamento.	

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 6: Modelos de Gestão de Relacionamento com Fornecedores.

Modelo	Processo	Definição	Autor
Estrutura holística de processos para gestão de relacionamento com fornecedores	Processos de governança	Englobam os processos de desenvolvimento e implementação de estratégias de <i>sourcing</i> ; monitoramento e controle das metas estabelecidas e das práticas de trabalho; e análise dos resultados e implementação de ações de ajustes necessárias;	Mettler e Rohner (2009)
	Processos de <i>strategic sourcing</i>	Referem-se aos processos de inicialização de relacionamentos com fornecedores, de condução de negociações e de estabilização dos relacionamentos;	

	Processos de <i>procurement</i> operacional	Correspondem aos processos de determinação da demanda de itens a serem adquiridos, negociação e colocação de pedidos de compra e liquidação dos pedidos de compra	
	Processos de recursos humanos	Recrutamento de novos colaboradores, desenvolvimento da equipe de funcionários que atua na organização, avaliação de competências e de desempenho dos funcionários e recompensa dos colaboradores em caso de desempenho satisfatório;	
	Processos da área de tecnologia da informação	Processos de documentação de arquitetura empresarial, alinhamento dos recursos de tecnologia de informação com as necessidades do negócio, otimização do fluxo de informações e do fluxo de materiais, e renovação da infraestrutura de tecnologia de informação	

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise de dados foi feita através de análise de conteúdo por categorização a partir dos elementos percebidos nas entrevistas. Para cada pergunta do roteiro de entrevistas foi criada uma árvore de categorias, nas quais a categoria mãe resume a pergunta feita ao entrevistado e, baseando-se nas respostas obtidas foram criadas subcategorias, das quais algumas foram distinguidas em categorias menores, que definissem suas respostas de forma sucinta (Bardin, 1977). O processo de análise através das árvores de categorias está registrado no Apêndice A.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio das entrevistas sendo descritas as categorias percebidas de acordo com cada pergunta do roteiro de entrevistas.

4.1 Identificação e Análise dos *Stakeholders* da Cadeia de Suprimentos

A identificação e classificação dos *stakeholders* foram feitas a partir da análise de conteúdo e comparação com as teorias propostas. Após a identificação e classificação, a diferenciação de atuação e o agrupamento dos *stakeholders*, sob a luz dos objetivos específicos pôde ser realizada sob os seguintes aspectos:

- a) Propensão em ameaçar ou colaborar com a gestão da cadeia de suprimentos. Sendo esta distinção baseada em Savage *et al.* (1991);
- b) Principais fontes de influência sobre a cadeia de suprimentos dentre os *stakeholders*, segundo a classificação proposta por Mitchell *et al.* (1997);
- c) Influência sobre a tomada de decisões do governo, agrupando os *stakeholders* segundo um dos 5 tipos propostos por Gomes *et al.* (2010).

Os *stakeholders* podem ser classificados como internos e externos. De acordo com Hill e Jones (1998) os *stakeholders* internos incluem colaboradores, gerentes e membros do conselho da organização dentre outros. Já os *stakeholders* externos abrangem todos os outros indivíduos ou grupos com algum interesse na organização, como fornecedores, governos, comunidades locais e o público em geral. No caso da organização analisada podem ser caracterizados como internos os colaboradores, sendo estes ainda distinguidos em colaboradores formadores de opinião e figuras de liderança, áreas internas da instituição com a distinção das áreas que formam a cadeia de suprimentos sendo elas a área de compras e contratações, área de planejamento e gestão de materiais e área de gestão de fornecedores e produtos, diretoria e conselhos e comissões internas; os externos são representados pelo governo federal,

ministério da saúde, órgãos fiscalizadores, fornecedores, distinguidos em fabricantes e intermediários, transportadoras, sociedade, pacientes e considerando a importância do sistema para a gestão da cadeia de suprimentos, a consultoria do sistema. Conforme mostra o quadro 7 a seguir:

Quadro 7: *Stakeholders* Internos e Externos.

Stakeholders Internos	Stakeholders Externos
Colaboradores	Governo Federal
Colaboradores Formadores de Opinião	Ministério da Saúde
Colaboradores Figuras de Liderança	Órgãos Fiscalizadores
Áreas Internas	Fornecedores
Área de Compras e Contratações	Fabricantes
Área de Planejamento e Gestão de Materiais	Intermediários
Área de Gestão de Fornecedores e Produtos	Transportadoras
Diretoria	Consultoria do Sistema
Conselhos e Comissões Internas	Sociedade
	Pacientes

Fonte: Elaborado pela autora.

Relacionamento Direto: Colaboradores, áreas internas, diretoria, pacientes e consultoria do sistema geralmente mantêm um relacionamento direto com a organização, influenciando e sendo influenciados pelas operações diárias e decisões estratégicas.

Relacionamento Indireto: Governo federal, ministério da saúde, órgãos fiscalizadores, fornecedores, sociedade e, em alguns casos, conselhos e comissões internas podem ter um relacionamento mais indireto, mas ainda assim crucial para a conformidade, financiamento e suporte geral da organização.

Esta classificação contribui para compreender o tipo de relacionamento, direto ou indireto, mantido com a organização e as expectativas em relação à organização, auxiliando na compreensão de quem são os *stakeholders* e ajudando a lidar com ambientes incertos. Compreender essa distinção ajuda a organização a direcionar suas estratégias de comunicação, gestão de expectativas e engajamento de *stakeholders* de forma mais eficaz, garantindo um funcionamento mais harmonioso e alinhado com os objetivos de todos os envolvidos.

A identificação dos *stakeholders* foi feita a partir dos atores mencionados durante as entrevistas e por meio de documentos consultados. Os colaboradores foram mencionados como um quadro de colaboradores experientes e capacitados, sendo profissionais de saúde e administrativos que executam as atividades diárias e auxiliam na prestação de serviços de saúde. Os colaboradores formadores de opinião são *stakeholders* reconhecidos por sua influência, respeito e papel na definição da cultura e operações da organização.

"[...] até porque eles acabam ditando um pouco da cultura organizacional. Acho que os funcionários mais antigos. [...] eles são pessoas que você vê o nome e todo mundo para pra ver o que eles estão solicitando, porque eles são pessoas que são tratadas com até uma prioridade, né? Eles formam opinião, eles são pessoas que geram inovação, que trazem novidade, que tem interesse em tá sempre buscando aprimoramento dos processos, que não são os mesmos processos que a gente faz, mas esses processos da área médica." (Entrevistado 1).

Os colaboradores figuras de liderança são os gestores e líderes de equipe que tomam decisões estratégicas e são os principais responsáveis por estratégias e melhorias na gestão. As áreas internas são formadas por usuários que precisam dos materiais e influenciam as decisões sobre compras e gestão de estoques. As áreas de compras e contratações, responsável pela aquisição de bens e serviços, a área de planejamento e gestão de materiais, responsável pelo planejamento, armazenamento e distribuição de materiais, e a área de gestão de fornecedores e produtos, responsável pela gestão do relacionamento com fornecedores e o cadastro de produtos, compõem a cadeia de suprimentos. A diretoria composta por membros da alta administração responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais da organização. Os conselhos e comissões que são grupos internos que monitoram e avaliam as práticas e políticas da organização. O governo federal e o ministério da saúde que financiam o funcionamento da rede hospitalar e acompanha a prestação de serviços e foi citado como um dos principais *stakeholders* da organização.

"O governo é um dos principais, nós não existiríamos sem... o financiamento do governo, então, nós anualmente temos que cumprir metas que vão ser avaliadas pelo ministério da saúde e, na eventualidade não cumprirmos essas metas, o contrato de gestão fica passível de ser rescindido. Então, certamente o governo é o nosso principal *stakeholder*." (Entrevistado 3).

"Então, além desses entes, nós temos também o governo federal, que no caso da Rede S., a entidade que tem um contrato de gestão com a instituição e então é a entidade que vai financiar todo o funcionamento da

instituição e não só financiar, mas também acompanhar como está se dando a prestação de serviços." (Entrevistado 8).

Os órgãos fiscalizadores monitoram e regulam as atividades, garantindo o cumprimento de leis e regulamentos. Os fornecedores, fabricantes e intermediários são responsáveis por fornecer insumos, componentes, bens e outros recursos necessários para o funcionamento e operação da organização.

"Os fornecedores, sem dúvida, porque a gente lida com vidas aqui, então, uma das coisas que eu faço diariamente é acompanhar um conjunto de materiais que se faltarem vão causar um enorme transtorno para os pacientes. Pode acontecer por exemplo de cirurgias precisarem ser desmarcadas." (Entrevistado 3).

Transportadoras que são responsáveis pela logística de transporte e abastecimento do hospital. A consultoria do sistema auxilia na implementação e melhoria do sistema utilizado para gerenciar os suprimentos. A sociedade, que financia a organização através de seus tributos e pode se beneficiar dos serviços de saúde oferecidos pela organização. E por fim, os pacientes que são os indivíduos que recebem tratamento e cuidados da organização.

"[...] inclusive pelo fato de... estarmos trabalhando com dinheiro público, um hospital público onde atende toda a comunidade. Eu acho que, eu tenho certeza que o... O principal ator desse trabalho que é realizado dentro da Cadeia de Suprimentos são os pacientes, porque se não estivéssemos eles aqui, nós não teríamos todo esse trabalho por trás." (Entrevistado 2).

"E, por fim... e talvez o mais importante, nós temos os usuários finais, que são os nossos pacientes. São aqueles que vão usufruir de todo o trabalho que nós desenvolvemos, e esse trabalho é extremamente dependente do funcionamento da cadeia de suprimentos." (Entrevistado 8).

A classificação de *stakeholders* proposta por Savage *et al.* (1991) baseia-se na análise do potencial dos *stakeholders* de ameaçar ou cooperar com a organização. Segundo essa classificação, os *stakeholders* podem ser categorizados em quatro classes: apoiadores, não-apoiadores, mistos e marginais.

De acordo com o autor *stakeholders* apoiadores são aqueles com baixo potencial de ameaça, mas alto potencial de cooperação. Esses *stakeholders* são geralmente aliados da organização e podem ajudar significativamente no alcance dos objetivos organizacionais. *Stakeholders* não-apoiadores apresentam alto potencial de ameaça, mas baixo potencial de cooperação. Esses *stakeholders* podem representar riscos significativos para a organização, sendo crucial gerenciar suas preocupações e

mitigar possíveis impactos negativos. *Stakeholders* mistos possuem um alto potencial tanto de ameaça quanto de cooperação. Esses *stakeholders* são os mais complexos de gerenciar, pois eles são influentes e têm o poder de ajudar ou prejudicar as estratégias da organização, dependendo de como são gerenciados, e podem alternar entre ajudar e prejudicar dependendo das circunstâncias e das ações da organização. *Stakeholders* marginais possuem baixa cooperação e baixa ameaça. Eles têm pouco impacto direto sobre a organização e não são muito influentes.

O quadro 8 a seguir traz a classificação dos *stakeholders* de acordo com classificação proposta por Savage *et al.* (1991):

Quadro 8: Posicionamento dos *Stakeholders* de Acordo com Savage *et al.* (1991).

<i>Stakeholders</i> Apoiadores	Baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar	Colaboradores; Área de compras e contratações; Área de planejamento e gestão de materiais; Área de gestão de fornecedores e produtos;
<i>Stakeholders</i> Não-Apoiadores	Alto potencial em ameaçar e baixo potencial em cooperar	Órgãos fiscalizadores;
<i>Stakeholders</i> Mistos	Alto potencial em ameaçar e em cooperar.	Áreas internas; Diretoria; Conselhos e comissões internas; Colaboradores formadores de opinião; Colaboradores figuras de liderança; Governo federal; Ministério da Saúde; Fornecedores; Fabricantes; Intermediários; Transportadoras; Consultoria do Sistema;
<i>Stakeholders</i> Marginais	Baixo potencial em ameaçar e baixo em cooperar	Pacientes; Sociedade;

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta classificação dos *stakeholders* segundo a metodologia de Savage *et al.* (1991) envolve identificar o tipo de relacionamento que os *stakeholders* têm com a

organização e como esses relacionamentos podem ser gerenciados estrategicamente.

- Stakeholders de Apoio: Incluem os colaboradores e as áreas internas relacionadas à cadeia de suprimentos, estes *stakeholders* são o tipo ideal, pois são atores com elevado potencial de cooperação, sendo assim é de interesse da cadeia de suprimentos que este grupo esteja envolvido em seus projetos. Eles têm um impacto positivo e cooperativo com a organização, ajudando a alcançar seus objetivos. Como estratégia pode-se envolvê-los com a implementação de técnicas de gestão participativa, descentralizando autoridade ou aumentando a participação na tomada de decisões.
- Stakeholders Não-Apoiadores: Incluem os órgãos fiscalizadores, que podem impor restrições e desafios. Estes *stakeholders* possuem uma tendência à não colaboração aliada a detenção de poder, exigindo um gerenciamento cuidadoso para mitigar ameaças. A estratégia defensiva e o gerenciamento de suas preocupações devem ser adotados para reduzir possíveis impactos negativos na organização.
- Stakeholders Mistos: Incluem os colaboradores figuras de liderança, formadores de opinião, diretoria, conselhos e comissões internas, governo federal, ministério da saúde, fornecedores e consultoria do sistema. Esses *Stakeholders* são críticos e provavelmente o tipo que desempenha o papel mais importante para a organização, pois nesse grupo estão inseridos atores com alto potencial para a cooperação e para ameaça ou não colaboração, exigindo uma gestão estratégica para maximizar a cooperação e minimizar os riscos. A estratégia de colaboração é importante para a gestão destes *stakeholders*, pois assim os grupos com potencial de não colaborar com a cadeia de suprimentos terão mais dificuldade em se opor.
- Stakeholders Marginais: Incluem pacientes e a sociedade em geral, que embora tenham um potencial interesse na organização e em suas decisões, geralmente não se preocupam com a maior parte dos problemas e podem não ter um envolvimento direto significativo, portanto, não tem grande potencial de cooperar ou de ser uma ameaça à organização. Não obstante, são importantes para a cadeia de suprimentos em virtude da finalidade da organização. O

monitoramento ajuda na gestão desses *stakeholders*, pois seu potencial de cooperação ou ameaça pode variar com o tempo.

Diante desta análise é possível visualizar como a classificação proposta por Savage *et al.* (1991) ajuda a organização a desenvolver estratégias específicas para engajar cada tipo de *stakeholder*, alinhando os interesses e minimizando os conflitos.

Apesar de o modelo proposto por Savage *et al.* (1991) trazer uma caracterização desses grupos e do seu posicionamento em relação à organização é importante compreender como se dá a influência desses *stakeholders*, em que grau são atendidas suas demandas e que tipo de pressão eles conseguem exercer ao longo do tempo.

O modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997), conhecido como modelo de saliência, propõe avaliar a dinâmica de relação que envolve *stakeholders* e a organização, quanto maior for sua influência (*salience*), o *stakeholder* terá mais atributos e visibilidade frente aos gestores. A classificação dos *stakeholders* de acordo com este modelo baseia-se em três atributos principais: poder exercido pelo ator, a legitimidade de seus interesses e, a urgência para que seja atendida as demandas desses *stakeholders*. Combinando esses atributos, os *stakeholders* são classificados em sete tipos diferentes, agrupados em três grandes grupos de *stakeholders*: latentes, que apresentam apenas um dos fatores principais; expectantes, que apresentam dois dos fatores combinados entre si; e definitivos, que detêm os três fatores. Dentro do grupo de latentes encontramos as seguintes divisões: adormecidos — ligados ao atributo de “poder”, discricionários — ligados ao atributo de “legitimidade”, e exigentes — ligados ao atributo de “urgência”. Já entre os expectantes temos: dominantes — combinação de “poder” e “legitimidade”, dependentes — combinação de “legitimidade” e “urgência”, e perigosos — combinação de “urgência” e “poder”.

Mitchell *et al.* (1997) apontam que há múltiplas interpretações para esta classificação à medida que o indivíduo ou entidade pode não ter consciência de possuir o atributo ou, mesmo sabendo, pode optar por não reivindicar seus interesses.

O quadro 9 a seguir elenca a classificação de acordo com o modelo de *Stakeholder Identification and Salience*:

Quadro 9: Saliência dos *Stakeholders* de Acordo com Mitchell *et al.* (1997).

Stakeholder	Atributo	Classificação
Colaboradores	Poder e Legitimidade	Dominante
Colaboradores formadores de opinião	Poder e Legitimidade	Dominante
Colaboradores figuras de liderança	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Áreas internas	Poder e Legitimidade	Dominante
Área de compras e contratações	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Área de planejamento e gestão de materiais	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Área de gestão de fornecedores e produtos	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Diretoria	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Conselhos e comissões internas	Poder e Legitimidade	Dominante
Órgãos fiscalizadores	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Governo Federal	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Ministério da Saúde	Poder, Legitimidade e Urgência	Definitivo
Fornecedores	Poder e Legitimidade	Dominante
Fabricantes	Poder e Legitimidade	Dominante
Intermediários	Poder e Legitimidade	Dominante
Transportadoras	Poder e Legitimidade	Dominante
Consultoria do Sistema	Poder e Legitimidade	Dominante
Pacientes	Legitimidade e Urgência	Dependente
Sociedade	Legitimidade	Arbitrário

Fonte: Elaborado pela autora.

Todos os *stakeholders* da cadeia de suprimentos identificados possuem algum grau de legitimidade, sendo assim, não foram encontrados *stakeholders* adormecidos, reivindicadores ou perigosos. No entanto, a sociedade foi identificada com um *stakeholder* arbitrário, por possuir apenas legitimidade, não possuindo poder ou urgência significativa pois embora tenham interesse na organização e em suas decisões, de forma geral não se preocupam com os problemas da organização e podem não ter um envolvimento direto significativo. De acordo com Mitchell *et al.* (1997) a atenção a esse *stakeholder* deve ser voltada no que diz respeito à responsabilidade social corporativa pois tendem a ser seus destinatários. Os *stakeholders* dominantes incluem muitos dos *stakeholders* internos que por possuírem poder e legitimidade simultaneamente tem sua influência assegurada na organização. Os pacientes, são *stakeholders* dependentes, pois possuem legitimidade e urgência, mas dependem da organização para resolver suas necessidades. A categoria dos *stakeholders* definitivos inclui colaboradores figuras de liderança, diretoria e órgãos fiscalizadores, que possuem poder, legitimidade e urgência. Essa classificação

permite à organização priorizar suas ações e estratégias de engajamento de acordo com a influência e as demandas de cada grupo de *stakeholders*.

Após a caracterização desses grupos e do seu posicionamento em relação à organização e a compreensão de que influência exercem sobre a organização, é importante avaliar a relação de influência entre estes *stakeholders* e a administração pública. Para isto, será utilizado o modelo de Gomes *et al.* (2010), que de acordo com seu modelo de influência de entes em governos locais, propõe que diferentes papéis podem ser exercidos: reguladores, colaboradores, definidores da agenda, controladores e legitimadores.

Apesar de o modelo de Gomes *et al.* (2010), *Five-Sided Model Of Stakeholder Influence* (Modelo Pentagonal de Influência dos *Stakeholders*), ser elaborado para análise de governos locais, o próprio autor indica a utilização do modelo em outros setores. O modelo permite ao gestor analisar a influência de cada *stakeholder* na formulação da tomada de decisão, assim como, observar com mais clareza o ambiente em que atuam para identificar questões estratégicas e formular políticas a contento.

A partir da definição dos *clusters* do modelo, os *stakeholders* foram categorizados e serão detalhadamente retratados no quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Papel dos *Stakeholders* de Acordo com Gomes *et al.* (2010).

Reguladores	Aqueles entes que exercem influência sobre o orçamento da organização.	Governo Federal; Ministério da Saúde;
Colaboradores	Atores que auxiliam o governo local a prestar serviços públicos.	Colaboradores; Colaboradores Formadores de Opinião; Colaboradores Figuras de Liderança; Áreas Internas; Área de Compras e Contratações; Área de Planejamento e Gestão de Materiais; Área de Gestão de Fornecedores e Produtos; Fornecedores; Fabricantes; Intermediários; Transportadoras; Consultoria do Sistema; Conselhos e Comissões Internas;

Definidores de Agenda	Atores cuja influência decorre do poder de definir a agenda que o governo deve cumprir.	Diretoria;
Controladores	Órgãos de controle e demais atores que têm o poder de exigir que o gestor público preste contas e de obrigá-lo a cumprir regras relacionadas ao uso eficiente de recursos públicos.	Órgãos Fiscalizadores;
Legitimadores	Cidadãos e a comunidade local, os quais são os usuários dos serviços públicos.	Pacientes; Sociedade;

Fonte: Elaborado pela autora.

O cluster de reguladores é formado pelo governo e o ministério da saúde pois estes influenciam o orçamento da organização. De acordo com Vieira (2013) os Colaboradores são aqueles agentes externos ou internos que contribuem para a implementação de políticas e serviços públicos devido à incapacidade ou ineficiência do ente público desempenhar seu papel, desse modo, estão inseridos neste cluster a consultoria do sistema, transportadoras e fornecedores que abastecem a organização e colaboradores em geral que tornam possível a prestação do serviço ofertado. Dada a natureza da análise o cluster de definidores de agenda foi adaptado à natureza da organização estudada, sendo assim foi inserido neste o *stakeholder* "Diretoria", pois compete a esta planejar, dirigir e controlar todos os serviços e atividades da organização. No cluster de controladores estão inseridos os órgãos fiscalizadores, pois possuem mecanismos tanto de responsabilizar os gestores da organização, como para garantir que o dinheiro público foi gasto de forma eficiente. E por fim, no cluster de legitimadores estão inseridos os pacientes e a sociedade que são o público-alvo da organização.

Vieira (2013) evidencia uma possível limitação do modelo de influência de Gomes *et al.* (2010) em lidar com determinados *stakeholders*, diante disto, nem todos puderam ser alocados nas categorias originalmente sugeridas.

Não obstante, a classificação de Gomes *et al.* (2010) ajuda a organização a identificar os diferentes tipos de influência que cada *stakeholder* pode exercer na tomada de decisões do governo, permitindo uma gestão mais estratégica e eficaz das relações com esses atores.

É conveniente o agrupamento ou posicionamento dos *stakeholders* identificados, de acordo com as suas classificações em cada teoria, para que se possa ter uma visualização completa de seus papéis. Esta análise permite o enquadramento de cada *stakeholder* identificado em uma análise conjunta dos modelos aqui estudados. Conforme demonstrado no quadro 11 a seguir:

Quadro 11: Listagem de *Stakeholders* e Classificações Teóricas.

Stakeholder	Savage et al. (1991)	Mitchell et al. (1997)	Gomes et al. (2010)
Colaboradores	Dispostos a apoiar	Dominantes	Colaboradores
Colaboradores formadores de opinião	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Colaboradores figuras de liderança	Mistos	Definitivos	Colaboradores
Áreas internas	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Área de compras e contratações	Dispostos a apoiar	Definitivos	Colaboradores
Área de planejamento e gestão de materiais	Dispostos a apoiar	Definitivos	Colaboradores
Área de gestão de fornecedores e produtos	Dispostos a apoiar	Definitivos	Colaboradores
Diretoria	Mistos	Definitivos	Definidores de Agenda
Conselhos e comissões internas	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Governo	Mistos	Definitivos	Reguladores
Ministério da saúde	Mistos	Definitivos	Reguladores
Órgãos fiscalizadores	Não-Apoiadores	Definitivos	Controladores
Fornecedores	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Fabricantes	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Intermediários	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Transportadoras	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Consultoria do Sistema	Mistos	Dominantes	Colaboradores
Pacientes	Marginais	Dependentes	Legitimadores
Sociedade	Marginais	Arbitrários	Legitimadores

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante das informações dispostas no Quadro 11 pode-se trazer diversas contribuições que são possíveis a partir da abordagem conjunta dos modelos de análise de *stakeholders* aqui estudados, como observou Vieira (2013). Neste estudo de caso, algumas dessas contribuições são as seguintes:

- I. Torna-se explícito os papéis exercidos pelos *stakeholders*, bem como o grau de influência que exercem sobre unidade estudada.
- II. Permite à organização priorizar suas ações e estratégias de engajamento de acordo com a influência e as demandas de cada grupo de *stakeholders*, levando ainda em consideração os papéis exercidos por cada *stakeholder* e os diferentes tipos de influência que cada um pode exercer na tomada de decisões, permitindo uma gestão mais estratégica e eficaz das relações com esses atores.
- III. Aponta quais *stakeholders* se polarizam quanto ao potencial para colaborar ou ameaçar uma organização, bem como aqueles sem posicionamento demarcado e aqueles incapazes de exercer influência.

4.2 Elementos Dificultadores e Facilitadores da Gestão da Cadeia de Suprimentos

As entrevistas foram conduzidas no sentido de levantar aspectos dificultadores e facilitadores para a gestão da cadeia de suprimentos. Na percepção dos entrevistados 1, 2 e 7 a cultura organizacional é um dos fatores que dificultam o funcionamento da cadeia de suprimentos, sendo que a comunicação, a falta de integração entre as áreas e excesso de formalismo foram citados.

“Na minha opinião é a integração. A cadeia de suprimentos para ela... né, o nome já fala, *supply chain*, se as coisas estão em corrente, *chain* não é cadeia, é corrente. As ações, elas precisam ser acorrentadas, um elo estar ligado diretamente ao outro. Especificamente no S., é muito perceptível que há uma separação muito grande entre as áreas. [...] Então, para mim, o maior problema da cadeia suprimentos nesse momento é esse, é a dificuldade de integração entre as áreas e eu acho que isso se dá principalmente porque são pessoas, né? [...] E eu realmente acredito que é uma questão de personalidade, de... são atribuições pessoais e cultura organizacional também. Porque isso é uma coisa atípica. Não faz muito sentido as pessoas terem uma percepção de que atividades tão correlatas e tão correlacionadas são separadas.” (Entrevistado 1).

Os entrevistados 1 e 2 citam a idade da organização e o tempo de atuação dos colaboradores como fatores que influenciam a cultura organizacional. De acordo com o entrevistado 02 essa é uma realidade antiga que está sendo modificada.

“Mas o fato do S. ser uma organização tão velha, e não o S. em si ser antigo, né? Dos anos 60, mas ser velho de pessoas. São pessoas que estão aqui há 30 anos, 40 anos, elas falam, mas sempre foi assim. Muitas vezes a justificativa que a gente tem pras coisas é, mas é feito assim desde sempre.” (Entrevistado 1)

"[...] hoje eu percebo que talvez de uns 5 anos para cá, ou até pouco menos, a mudança de cultura, porque o S. tem uma realidade que talvez não... na maioria das empresas... O S., como eu falei, tenho 20 anos, eu conheço gente que aposentou com 35 anos de S. sendo homem ou 30 anos de mulher, sendo... Então, a pessoa entra com aquele pensamento e permanece por um bom tempo que está à frente do S.." (Entrevistado 2).

Ressaltasse-se aqui, que de acordo com Cooper e Gardner (1993), a cultura e atitude da organização e a estrutura do fluxo de informação são um dos principais componentes da gestão da cadeia de suprimentos. Segundo Bourne (2009) todas as decisões ou a compreensão dos relacionamentos são feitas a partir da perspectiva do gestor da atividade, e em torno da atividade em si está a equipe, que muitas vezes é negligenciada nos processos de gerenciamento de *stakeholders*. Freeman (1984) em suas proposições sobre a capacidade de gerenciar *stakeholders*, propõe em sua primeira dimensão o processo de comunicação, o qual cita que organizações com alta capacidade de gerir seus *stakeholders* devem implementar processos de comunicação com seus múltiplos *stakeholders*, sendo uma possível solução para este fator que dificulta a gestão da cadeia de suprimentos.

A dificuldade de planejamento relacionada à complexidade da operação e a fatores externos também foi mencionada como um dificultador, como evidencia o entrevistado 8:

"A cadeia de suprimentos, por si só, é uma atividade organizacional que tem um nível de complexidade bem significativo, principalmente porque ele transpõe os muros da organização. Para que uma cadeia de suprimentos funcione adequadamente, você tem todo um conjunto de relacionamentos, desde o fabricante dos produtos que você vai utilizar, passando por distribuidores, por transportadoras responsáveis pela logística para fazer com que aqueles materiais cheguem no hospital, toda a parte das áreas demandantes, que no caso de um hospital, são inúmeras áreas que vão... solicitar produtos e serviços, os nossos usuários, os pacientes. Então, a gente tem um conjunto de partes interessadas bem amplo. [...] Então, como esses eventos disruptivos têm sido cada vez mais... não só cada vez mais frequentes, mas cada vez mais intensos, começa a surgir nas cadeias de suprimento uma preocupação com outro termo, uma outra palavra chave, que é a resiliência dessas cadeias de suprimento. O que é essa resiliência? É exatamente a habilidade que essas cadeias vão ter de lidar com esses eventos adversos da forma mais adequada possível para evitar interrupções, ou paralisação da operação. Equilibrar esses dois fatores, uma eficiência em termos de custos, de eu trabalhar com estoques mais enxutos, com essa outra vertente da resiliência em que muitas vezes eu preciso me proteger tendo duplicidade de fornecedores ou estoques de segurança maiores ou outras estratégias de contingência. Então tudo isso, todo esse cenário, ele torna o trabalho de um gestor da área de suprimentos extremamente desafiador." (Entrevistado 8).

Tendo em vista este cenário, o Modelo de Gestão de Relacionamento com Fornecedores de Mettler e Rohner (2009) pode ser utilizado para contornar estes problemas. Em seu modelo, os autores consideram que a gestão de relacionamento com fornecedores no setor hospitalar é conduzida por meio de processos de gerenciamento e processos operacionais da área de compras, com o apoio de processos de suporte das áreas de recursos humanos e de tecnologia de informação.

Como fatores contribuintes foram citados durante as entrevistas o ambiente interno, sendo o quadro de colaboradores capacitado, a integração — ainda que citada também como um fator dificultador —, e processos bem definidos, foram citados como fatores que contribuem para o funcionamento da cadeia de suprimentos.

"O primeiro e o mais importante desses são as pessoas. Então, você tem que... estruturar equipes que contemplem as diversas atividades relacionadas à área de suprimentos e até quando eu mencionei a estrutura da rede S., das áreas que compõem a cadeia, passa um pouco por isso. Então, você tem que ter equipes bem dimensionadas e bem capacitadas para desenvolver essas atividades." (Entrevistado 8).

"[...] E eu acho que a integração entre os setores que, embora tenham algumas dificuldades pontuais, no final das contas facilita a gestão das dificuldades quando elas ocorrerem. [...] eu diria que tem pontos a melhorar, mas de um modo geral é bom. Porque eu acho que a principal dificuldade é em termos de fluxo da informação, não da disponibilidade dos agentes para resolver um problema. Então eu acho que esse é o principal gargalo. Melhorar a comunicação." (Entrevistado 3)

"[...] os processos de trabalho bem definidos e claros, a gente tem que entender o próprio nome diz é cadeia de suprimentos, então é um encadeamento de processos, onde você põe a demanda e espera receber, só que ali você tem vários agentes de naturezas bem diferentes. Então, é importante os processos de trabalho estarem muito bem definidos. Isso é um diferencial. Quando você tem isso bem feito, isso se torna um diferencial positivo para quem vai receber no final. Que são esses nossos clientes internos, essas partes interessadas." (Entrevistado 10).

Observa-se que os *stakeholders* envolvidos na categoria ambiente interno são em grande parte classificados como *stakeholders* de apoio segundo a classificação de Savage *et al.* (1991). Estes *stakeholders* possuem elevado potencial de cooperação, sendo de interesse para a cadeia de suprimentos que este grupo esteja envolvido em seus projetos. Savage *et al.* (1991) propõe como estratégia para gerir a relação com estes atores envolvê-los com a implementação de técnicas de gestão participativa, descentralizando autoridade ou aumentando a participação na tomada de decisões. Ainda neste sentido o processo de gerenciamento compreensivo dos

stakeholders recomendado por Preble (2005) pode ser eficaz para que sejam mantidos estes aspectos que facilitam o funcionamento da cadeia de suprimentos. Em seu passo 6, o gestor deverá monitorar e controlar continuamente a posição dos *stakeholders*, avaliando o processo estratégico e conduzindo avaliações socioambientais, para garantir que o progresso em direção ao alcance dos objetivos estratégicos esteja sendo cumprido.

Por fim, o sistema e a confiabilidade dos dados foram citados com um fator de suma importância para a gestão da cadeia de suprimentos como citam os entrevistados 8 e 10:

"E como terceiro componente, a tecnologia, hoje as ferramentas tecnológicas são um grande aliado para que a gente lide adequadamente com esses desafios da cadeia de suprimentos. Normalmente, numa cadeia de suprimentos hospitalar, você tem volumes... de itens que são muito amplos, desde diversidade de materiais estocáveis, de equipamentos, uma quantidade de fornecedores com os quais a gente transaciona, que também é muito expressivo. Então, isso impacta um volume de transações extremamente elevado. Então, se você não tiver ferramentas tecnológicas que permitam você lidar com essas informações, permitam você identificar antecipadamente eventos que podem ocorrer, que podem prejudicar o fluxo normal de abastecimento dos itens, essa tarefa fica muito mais complexa." (Entrevistado 8).

"Então, fatores que contribuem para a gestão da cadeia de suprimentos. Eu acho que a confiabilidade dos dados, ela é fundamental, hoje não tem como... acho que em quase tudo, né? Eu acho que não só para a cadeia de suprimentos, mas para a cadeia de suprimentos é fundamental, para a gente, inclusive, que planeja. Então a confiabilidade dos dados é essencial porque é em cima deles que a gente projeta o futuro... são informações estatísticas, são cálculos estatísticos para a gente tentar prever o que vai acontecer para frente e garantir a disponibilidade de material, isso que tange aqui a nossa área." (Entrevistado 10).

Cabe observar que um importante *stakeholder* envolvido nesta categoria é a "consultoria do sistema" que foi classificado segundo o modelo de Savage *et al.* (1991) como um *stakeholder* misto definido como um *stakeholder* crítico, e provavelmente o tipo que desempenha o papel mais importante para a organização, pois nesse grupo estão inseridos atores com alto potencial para cooperar e para ameaçar ou não colaborar com a organização, exigindo uma gestão estratégica para maximizar a cooperação e minimizar os riscos. Uma das dimensões da capacidade de gerenciar *stakeholders* é a proatividade, na qual Freeman (1984) sugere que organizações que possuem alta capacidade de gerenciar *stakeholders* antecipam preocupações com *stakeholders* e tentam influenciar o seu ambiente, sendo uma possível forma de contornar e antecipar possíveis problemas com este *stakeholder*.

O quadro 12 a seguir sintetiza os elementos facilitadores e dificultadores da gestão da cadeia de suprimentos:

Quadro 12: Síntese dos Elementos Facilitadores e Dificultadores da Gestão da Cadeia de Suprimentos.

Elementos Dificultadores	Elementos Facilitadores
Cultura Organizacional	Ambiente Interno
Integração entre as áreas	Quadro de Colaboradores experiente e capacitado
Comunicação ineficiente	Integração entre as áreas
Excesso de Formalismo	Processos bem definidos
Complexidade da operação	Tecnologia
Dificuldade de Planejamento	Sistema robusto
Ambiente Externo	Confiabilidade dos dados

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Estratégias, Negociação, e Gestão de Relacionamento com Stakeholders da Cadeia de Suprimentos

Durante as entrevistas foi abordado o assunto “elementos externos considerados nas estratégias”, nesta análise foram definidas categorias de elementos de ameaça ou oportunidade no ambiente externo fazendo um paralelo com a matriz SWOT.

"Então, tudo isso eu tenho que avaliar para a partir daí definir quais são as minhas estratégias. Pode ser que eu perceba que um determinado item que é estratégico, para o funcionamento hospital, ele tem uma possibilidade de desabastecimento no médio e longo prazo, eu posso ajustar minha estratégia para trabalhar com o estoque mais elevado daquele item, ou trabalhar com a diversidade de fornecedores maior para caso um deles falhe, eu tenha alternativas. Então, essas ameaças elas têm que ser identificadas, eu tenho que trabalhar, a partir de um conceito de gerenciamento de risco, eu tenho que identificar, eu tenho que avaliar, eu tenho que pensar em estratégias para, pelo menos, mitigar eventuais problemas que eu possa vir a ter e tenho que sempre ter um processo constante de monitoramento desse ambiente. Da mesma forma... o ambiente não vai me trazer só ameaças, ele pode me trazer oportunidades também. E a partir dessas oportunidades eu posso ajustar as minhas estratégias para que eu possa tirar proveito de cenários que por vezes são favoráveis." (Entrevistado 8).

Em relação à construção dessas estratégias foi constatado que elas são construídas de forma contínua porém houveram divergências quanto a revisão destas.

"São construídas na medida que há necessidade não há um... como a gente não tem... nem sempre tem um planejamento, às vezes a gente fica sabendo ou porque é algo assim, tá na mídia mesmo, tá em evidência, como uma guerra, como uma pandemia, e aí acaba que a gente precisa voltar pra dentro de casa e traçar uma estratégia, ou é por questão de a gente não

planejou, foi ao mercado e o mercado que me disse que aquele item tá em falta. Aquele item não tem... então o planejamento é mais item a item não tem uma... hoje não tem uma definição de... para alguns itens não tem uma definição de... estratégia. [...] Normalmente é... Aconteceu alguma coisa, por exemplo... 'ah, aconteceu alguma falta de material porque não houve uma comunicação' ou aconteceu alguma coisa e aí reuniu todo mundo e falou assim, 'olha, vamos atacar a causa' então isso aqui aconteceu por conta disso, disso, disso para não acontecer de novo. A partir de agora, que acho que é até uma nova diretriz, um exemplo, um exemplo 'olha, almoxarifado compras não comprou, você precisa verificar na unidade se você tem, já pedir a coisa... já abriu a requisição emergencial?' aí compras 'olha, você recebeu uma requisição emergencial tenta no mercado fornecedor local se não conseguir, tenta buscar o frete mais rápido'. Normalmente é vinculado a algum problema. Aí reúne, dá a nova diretriz e a gente tem que passar para a equipe como um todo." (Entrevistado 6).

"Elas são revisadas, sim. A gente traz, traz as ideias. Isso é validado no nível da coordenação da cadeia de suprimentos. Se precisa subir para a Diretoria sobe. Então elas são validadas. São pactuadas." (Entrevistado 10).

Uma séria questão é o fato de o planejamento estratégico da organização aparentemente ser feito de forma que não abrange a cadeia de suprimentos o que sugere que a organização não leva em consideração a comunidade geral de *stakeholders* para a formulação de seu planejamento estratégico:

"[...] Para a instituição tem, tem a formulação de estratégia. Mas é muito macro, muito macro. E não há o desdobramento. Ele permanece no nível do contrato de gestão, ou seja, no nível mais macro que tem ele é feito lá e fica lá, né? Ela não desdobra. Então não chega para cadeia de suprimentos especificamente e até o momento não tem nada formal." (Entrevistado 10).

O processo de negociação com os *stakeholders* diversos também foi abordado durante as entrevistas, neste sentido foi apontado que não há na unidade estudada um processo formal de negociação com seus *stakeholders* internos, o que gera um problema de comunicação entre as áreas, e pode ser notado na fala do entrevistado 1:

"Com os agentes internos, não há. A depender de quem te pede, você tem que fazer e pronto. E aí, mesmo você dizendo, não tem, o fabricante já falou que não fabrica mais, você anexando a mensagem do fabricante, às vezes a pessoa fala, mas o doutor vai precisar, compra, mas não existe mais no mercado, tome aqui de novo. Não, mas ele olhou no catálogo e tem. Às vezes é assim." (Entrevistado 1).

Já o processo de negociação com os *stakeholders* externos, especificamente fornecedores, foi apontado como descrito em seus regulamentos, mas com falhas especialmente em questão de comunicação.

"Então existe essa negociação inicial na etapa de contratação, mas tem outras situações que podem ensejar também uma negociação. E aí essa negociação também é formalizada por e-mail através do contato do comprador. [...] Então sim, a negociação pode melhorar bastante, tanto na etapa inicial quanto nessas intercorrências que, por exemplo o extravio, porque às vezes a gente demora um pouco pra tomar as ações necessárias, justamente porque essa comunicação ainda não é feita da maneira ideal na minha visão." (Entrevistado 3).

"Esse processo de negociação com os fornecedores, ele tanto está estabelecido nesse regulamento de compras e contratações, que traz normas mais gerais de como deve ser seguido o processo de compra, como também nos nossos procedimentos, a gente tem procedimentos que estão abaixo deste regulamento, que detalham muito mais como é que esse processo deve ser. Então, normalmente a gente tem mecanismos dentro do processo de seleção, desde o momento inicial de cotação de propostas, a partir de como isso vai ser feito, depois com rodadas adicionais de negociação. Então, isso está estabelecido tanto no regulamento de compras e contratações, como nos procedimentos que delimitam como cada tipo de processo é conduzido." (Entrevistado 8).

Freeman (1984) em suas dimensões da capacidade de gerenciar *stakeholders* aponta a negociação com um aspecto importante em organizações com alta capacidade de gerenciar *stakeholders*. A negociação também é citada por Mettler e Rohner (2009) como um dos processos de seu modelo de gerenciamento de relacionamento de fornecedores, e refere-se aos processos de inicialização de relacionamentos com fornecedores, de condução de negociações e de estabilização dos relacionamentos.

Nota-se que processos organizacionais como formulação de estratégias e a negociação com *stakeholders*, tanto internos quanto externos, é de certa forma deficitária pois há lacunas e dificuldades importantes neste aspecto.

Por fim, o relacionamento com seus *stakeholders* fornecedores também foi um assunto questionado durante as entrevistas, sendo este definido de forma geral como um relacionamento positivo, principalmente por parte da organização.

"Bom, o nosso relacionamento em si é um bom relacionamento, porque a nossa unidade, a unidade S, a (eliminação de conteúdo sensível) Brasília, é uma unidade grande. Então a gente tem uma compra bastante significativa. Então o fornecedor acaba dando um tratamento diferenciado para o Hospital S., um tratamento diferenciado, dada a relevância do Hospital S, um nome que ela tem nacional e internacional. Então, assim, a gente tem um relacionamento bem bom. Os fornecedores procuram cumprir os prazos de entrega, procurando entregar da forma que a gente adquire os materiais e, duma forma geral, a gente tem um ótimo relacionamento com os nossos fornecedores estratégicos. [...] De minha parte, eu acho que os nossos relacionamentos, tanto internos quanto externos, são bons. São a níveis de

grandes empresas. A gente consegue se relacionar bem, consegue costurar bem todos os contratos, todas as negociações." (Entrevistado 5).

Por outro lado, foram citadas situações em que o relacionamento com fornecedores não acontece de forma positiva.

"Então uma vez que aqui nós temos como fornecedores estratégicos as grandes empresas que fornecem implantes para o hospital que são os parafusos, as órteses, próteses, os andadores, então são parceiros que qualquer problema que ocasionar vai refletir no atendimento do hospital. Eu confesso que eu também esperaria mais." (Entrevistado 2)

"Tem alguns que são estratégicos que a gente precisa, quando a gente precisa de... De resolver alguma situação, eles são bem... bem rápidos, mas existe também aqueles que... e isso é perceptível, assim, você consegue enxergar quais são os fornecedores mesmo que não tenha indicadores... se você perguntar assim na área de compras ou na área de manutenção você já sabe quem que vai atender e se for um produto daquele fornecedor você pode ter problema, você já sabe que pode acontecer isso assim, então a percepção é bem clara." (Entrevistado 7).

Após esta breve caracterização do relacionamento com fornecedores os entrevistados foram indagados sobre as dificuldades enfrentadas na gestão desse relacionamento. As questões levantadas foram divididas em internas e externas, sendo as dificuldades internas citadas: a natureza atípica da organização, por ser esta uma organização do terceiro setor, a falta de qualificação de fornecedores, a contratualização ainda escassa com os fornecedores e a dificuldade de penalização, o treinamento insuficiente dos compradores, o grande volume de compras e a heterogeneidade de fornecedores, como explicitado nas seguintes falas dos entrevistados:

"Às vezes a gente tem algumas limitações porque o S. tem uma natureza atípica, tem uma natureza única. Então ele não é nem público nem privado. Isso gera uma certa confusão na cabeça dos fornecedores. Então às vezes eles gostariam de fazer coisas que pela nossa natureza pública a gente não pode fazer ou eles querem oferecer coisas que pela nossa natureza privada a gente não tem interesse em contratar. Porque né, oneroso, não faz sentido. Talvez uma coisa que para um órgão... uma organização efetivamente pública, encaixaria melhor, mas o S. não quer. Eu acho que a nossa natureza jurídica é uma coisa que dificulta um pouco, porque eles não entendem muito bem como funciona." (Entrevistado 1).

"Bom, hoje, o que eu acho para a nossa área, que a gente deixa um pouco a desejar, é que a gente não tem a parte de avaliação de fornecedores. A gente tem fornecedores de grandes volumes e tem fornecedores de pequenos volumes. Esses fornecedores de pequenos volumes, às vezes, a gente não tem contrato, não tem nada formalizado, devido ao baixo volume de compra, e aí, eles às vezes, eles não cumprem o prazo. E a gente não tem

hoje uma ferramenta que mede isso. O que o fornecedor me entregou no prazo o que não entregou, não tem ainda uma penalização para o fornecedor. A gente não tem isso definido ainda. Eu acho que isso acaba comprometendo um pouco o processo, às vezes." (Entrevistado 5).

"A gente tem uma das principais dificuldades, que eu até mencionei anteriormente, é a grande variedade de fornecedores. Então, eu não estou falando de dezenas e nem de centenas de fornecedores. Numa rede de hospitais como a rede S., a gente tem alguns poucos milhares de fornecedores. Então, e fornecedores... que tem um perfil extremamente heterogêneo. Eu tenho desde o dono de um mercadinho até uma multinacional que está presente em todos os continentes. Então, lidar com as características de cada um dos fornecedores, de cada um do mercado e ajustar a nossa forma de atuação a partir das características deles é sempre algo que é bem desafiador." (Entrevistado 8).

As dificuldades externas citadas foram: a falta de comunicação com os fornecedores, a rotatividade de funcionários nas empresas fornecedoras e as falhas de mercado:

"A experiência que eu tive... é a questão da rotatividade de funcionários. Eu percebo que nas empresas, inclusive essas empresas grandes, existe uma grande rotatividade de funcionário, porque o funcionário encontra uma oferta melhor no mercado, ou até mesmo porque ele fez um bom trabalho e foi promovido dentro da empresa, foi para um cargo onde exige mais dele, então eu acho que a dificuldade maior é essa aí, porque se você está trabalhando, como eu falei, funcionário do S., se você... chegasse aqui há 10 anos atrás, hoje, talvez você encontre esse mesmo funcionário fazendo atividade, diferente dessas grandes empresas, porque se você tem um contato, acaba que aquela pessoa responsável sabe das suas necessidades, sabe o que se torna urgente para você, é uma coisa que não pode faltar, uma coisa que não pode falhar, então nessa mudança sempre há uma ruptura que atrapalha todo o processo. Então, acredito que seja isso hoje, uma dificuldade." (Entrevistado 2).

"Muitas vezes eu vejo também eles precisarem ser contatados para confirmar o recebimento de um pedido. Isso aí é um problema grave. E é uma coisa que acontece com alguma frequência, mais do que a gente gostaria. Então, comunicação também é um problema. [...] Às vezes... falhas de mercado, o material simplesmente não tem. E a gente fica sem uma previsibilidade. Então, não ter essa informação de quando o material vai estar disponível também é uma dificuldade aqui pra gente, que também limita até nossas opções de ação. Então é basicamente isso." (Entrevistado 3).

Quadro 13: Síntese das Dificuldades Enfrentadas na Gestão de Relacionamento com Fornecedores.

Dificuldades Enfrentadas na Gestão de Relacionamento com os Stakeholders	
Dificuldades Internas	Natureza atípica da Organização
	Falta de qualificação de fornecedores
	Contratualização Insuficiente
	Dificuldade em penalizar fornecedores
	Falta de treinamento da equipe

	Volume de Compras
	Heterogeneidade de Fornecedores
Dificuldades Externas	Falta de Comunicação
	Rotatividade de funcionários
	Falhas de Mercado

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com as teorias abordadas neste estudo, os fornecedores foram classificados como mistos (Savage *et al.*, 1991), dominantes (Mitchell *et al.*, 1997) e colaboradores (Gomes *et al.*, 2010), ou seja, são atores que possuem poder, legitimidade e certa tendência à não colaboração que aliada a detenção de poder exige da organização um gerenciamento cuidadoso para mitigar situações de ameaça.

Tendo em vista este cenário, o Modelo de Gestão de Relacionamento com Fornecedores de Mettler e Rohner (2009), estes autores definem a gestão de relacionamento com o fornecedor como uma abordagem abrangente para melhorar a cooperação (nível de relacionamento comercial), a coordenação (nível de processo) e a comunicação (nível de sistemas de informação) entre a organização e seus fornecedores, a fim de melhorar continuamente a eficiência e a eficácia de colaboração e, ao mesmo tempo, melhorar a qualidade, a segurança e a inovação. Logo, é um modelo que se adequa perfeitamente ao cenário enfrentado pela organização, e pode ser aplicado visando a solução da maior parte das dificuldades enfrentadas pela cadeia de suprimentos.

Por fim, as estratégias de gerenciamento dos *stakeholders* podem sofrer variações diversas, dada a realidade dinâmica das organizações, portanto, cabe a cada organização realizar um acompanhamento dos *stakeholders* envolvidos em suas iniciativas, bem como capacitar constantemente e de forma adequada sua equipe para realizar esse acompanhamento. Uma séria questão constatada a partir das entrevistas é o fato de o planejamento estratégico da organização ser feito de forma que não abrange a cadeia de suprimentos, o que sugere que a organização não leva em consideração a comunidade geral de *stakeholders* para a formulação de seu planejamento estratégico. Uma ação que pode ser relevante é a realização de discussão aprofundada com equipe de trabalho sobre as razões de se realizar o mapeamento de *stakeholders* e incluí-lo na formulação do planejamento estratégico.

Para concluir, a fala do entrevistado 8 explicita a importância deste estudo.

Só reforçar que essa temática da Teoria dos *Stakeholders* ela se ajusta perfeitamente ao funcionamento da cadeia de suprimentos. Porque a cadeia de suprimentos tem essa característica realmente de ter uma relação de interdependência muito forte. Ela transcende, como eu mencionei em outro momento, os muros da organização. E para que esse processo funcione de maneira eficiente e alcance os seus objetivos, ele precisa de um processo colaborativo que envolve diversas entidades, diversos *stakeholders*.” (Entrevistado 8).

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente estudo se propôs a compreender como a Teoria dos *Stakeholders* pode ser aplicada na gestão da cadeia de suprimentos de uma organização social de saúde.

A delimitação da pesquisa foi observada como um fator limitador deste trabalho, pois o estudo de apenas um setor da organização culminou em uma falta de visão sistêmica dos entrevistados, o que restringiu a identificação de seus *stakeholders*. Uma das consequências desta limitação foi o fato de o *stakeholder* “sociedade” ter sido abordado como um *stakeholder* homogêneo neste estudo, sendo diferenciado apenas do *stakeholder* “pacientes”. É sabido, porém, que a sociedade é um grupo heterogêneo e complexo de diversos atores que podem influenciar a organização de diferentes maneiras.

Como a teoria sobre o assunto não pôde ser esgotada neste estudo sugere-se que outras fontes sejam consultadas e que isto seja tema para novos trabalhos. Sugere-se ampliar a pesquisa para todas as áreas da organização, para que se possa obter um panorama geral do rol de *stakeholders* da organização, sugere-se também entrevistar os principais *stakeholders* identificados, para assim verificar de que forma a organização pode gerar valor para estes *stakeholders*. Outra sugestão, é ampliar a pesquisa para todas as áreas da organização para que se possa identificar em que nível os *stakeholders* da organização são considerados em seu planejamento estratégico. É oportuno, além de identificar os desafios enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos, entrevistar os principais atores envolvidos, para assim verificar de que forma a organização pode contornar estes problemas e desenvolver soluções de forma adequada. Por fim, futuras pesquisas podem aplicar algum dos modelos de gestão de *stakeholders*/fornecedores abordados neste estudo e investigar na prática de que forma o modelo pode auxiliar na gestão de relacionamentos com *stakeholders*.

Em síntese, os objetivos propostos foram atendidos e com base nos dados coletados o quadro a seguir consolida os objetivos específicos aos principais resultados e às sugestões de futuras pesquisas.

Quadro 14: Resumo do Trabalho e Agenda para Futuras Pesquisas.

Objetivo específico	Principais resultados	Referência Bibliográfica	Sugestões para futuras pesquisas
Identificar os principais <i>stakeholders</i> da cadeia de suprimentos da organização analisada	No total foram identificados 19 <i>stakeholders</i> da cadeia de suprimentos.	Freeman (1984), Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997), Preble (2005), Gomes <i>et al.</i> (2010)	Além de identificar os <i>stakeholders</i> , é sugerido ampliar a pesquisa para todas as áreas da organização, para que se possa obter um panorama geral do rol de <i>stakeholders</i> da organização.
Classificar os <i>stakeholders</i> identificados de acordo com os modelos de análise de <i>stakeholders</i> propostos por Savage <i>et al.</i> (1991), por Mitchell <i>et al.</i> (1997) e por Gomes <i>et al.</i> (2010).	Foram classificados de acordo com Savage <i>et al.</i> (1991), Mitchell <i>et al.</i> (1997) e Gomes <i>et al.</i> (2010), como pode ser observado no quadro (verificar quadro 11).	Savage <i>et al.</i> (1991) Mitchell <i>et al.</i> (1997) Gomes <i>et al.</i> (2010).	Além de identificar e classificar os <i>stakeholders</i> , é sugerido entrevistar os principais, para assim verificar de que forma a organização pode gerar valor para estes <i>stakeholders</i> .

<p>Identificar a influência dos <i>stakeholders</i> na tomada de decisões estratégicas da cadeia de suprimentos da organização.</p>	<p>A partir das classificações por Savage <i>et al.</i> (1991), por Mitchell <i>et al.</i> (1997) e por Gomes <i>et al.</i> (2010), foi possível identificar a relação dos 19 <i>stakeholders</i> com a cadeia de suprimentos da organização. Um dos achados importantes desta pesquisa foi a constatação de o planejamento estratégico da organização não abranger a cadeia de suprimentos o que sugere que a organização não leva em consideração a comunidade geral de <i>stakeholders</i> para a formulação de seu planejamento estratégico</p>	<p>Savage <i>et al.</i> (1991) Mitchell <i>et al.</i> (1997) Gomes <i>et al.</i> (2010).</p>	<p>Ampliar a pesquisa para todas as áreas da organização para que se possa identificar em que nível os <i>stakeholders</i> da organização são considerados em seu planejamento estratégico.</p>
<p>Analisar os desafios enfrentados na gestão da cadeia de suprimentos, assim como fatores contribuintes, e propor recomendações para aprimorar a colaboração e a eficiência da cadeia de suprimentos, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo hospital.</p>	<p>Alguns dos principais desafios identificados foram a cultura organizacional e a complexidade da operação. A partir dos modelos de gestão de relacionamento com <i>stakeholders</i> de Freeman (1984), Preble (2005), Bourne (2010) e do modelo de gestão de relacionamento com fornecedores de Mettler e Rohner (2009), foi possível sugerir estratégias para superar os desafios da cadeia de suprimentos.</p>	<p>Freeman (1984), Preble (2005) Bourne (2010) Mettler e Rohner (2009)</p>	<p>Além de identificar os desafios enfrentados, é sugerido entrevistar os principais atores envolvidos, para assim verificar de que forma a organização pode contornar estes problemas e desenvolver soluções de forma adequada.</p>

<p>Identificar se há processos organizacionais usados de forma explícita ou não para gerenciar as relações da cadeia de suprimentos, compreender de que forma ocorre o relacionamento com os fornecedores, quais as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com fornecedores e propor recomendações para aprimorar a gestão de relacionamento com estes stakeholders.</p>	<p>Foi identificado que processos organizacionais como formulação de estratégias e a negociação com <i>stakeholders</i>, tanto internos quanto externos, é de certa forma deficitária pois há lacunas e dificuldades importantes neste aspecto. Ao longo da discussão foram propostas recomendações baseadas no que propõe os autores cujo trabalho serviu de base para este estudo.</p>	<p>Freeman (1984), Savage <i>et al.</i> (1991), Cooper e Gardner (1993), Mitchell <i>et al.</i> (1997), Preble (2005) Gomes <i>et al.</i> (2010) Bourne (2010) Mettler e Rohner (2009)</p>	<p>Aplicar algum dos modelos de gestão de <i>stakeholders/ fornecedores</i> abordados neste estudo e investigar na prática de que forma o modelo pode auxiliar na gestão de relacionamentos com <i>stakeholders</i>.</p>
---	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, E. C. **Contribuição ao Estudo do Fator Risco no Desempenho de Organizações e Cadeias de Suprimentos**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.
- AL-SAA'DA, R. *et al.* Supply Chain Management and Its Effect on Health Care Service Quality: Quantitative Evidence from Jordanian Private Hospitals. **Journal of Management and Strategy**, v. 42, n. 4, p. 4–15, 2013.
- ANESE, Vivian; COSTA, Carlos; ROSSETTO, Carlos Ricardo. As Dimensões da Capacidade de Gestão de *Stakeholders* em Instituições sem Fins Lucrativos: Um Ensaio Teórico. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 2, p. 3-22, dez. 2018.
- BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**. 2a Ed. Petrópolis, Editora Vozes, 2003.
- BARDIN, Lawrence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, p. 225, 1977.
- BELTRÃO, R. E. V.; NOGUEIRA, F. A. **A Pesquisa Documental nos Estudos Recentes em Administração Pública e Gestão Social no Brasil**. XXXV Encontro da ANPAD – EnANPAD 2011. Rio de Janeiro, 2011.
- BOURNE, Lynda. *Stakeholders relationship management: a maturity model for organizational implementation*. **England: Gower Publishing Limited**, 2009.
- BRASIL. Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993. **Lei Orgânica de Assistência Social (LOAS)**. Brasília, DF, 1993.
- CAVALCANTE, REJANE ALBUQUERQUE. **STAKEHOLDERS NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA ORGANIZAÇÃO VENCEDORA DO PRÊMIO CEARÁ GESTÃO PÚBLICA**. Orientador: Prof. Dr. Augusto César de Aquino Cabral. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração e Controladoria) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza - CE, 2014.
- CINTRA, Renato Fabiano *et al.* Turismo Local de Londrina-PR: análise a partir da teoria dos *stakeholders*. **Contextus**, v. 13, n. 2, p. 27 , 2015.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, p. 23-31, 2005.

CLARKSON, Max E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*. **Academy of management review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COOPER, M. C., & GARDNER, J. T. (1993). "Building Good Business Relationships: More than Just Partnering or Strategic Alliances?" **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 23(6), 14-26.

COOPER, M., LAMBERT, D., PAGH, J., (1997) "Supply chain management: More than just a name for logistics", **The International Journal of Logistics Management**, vol. 8, no. 1.

Council of Supply Chain Management Professionals. COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONAL. **Supply chain management terms and glossary**. 2013.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo e quantitativo**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T.H.; SHORT, J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. **Sloan Management Review**, v. 31, p. 11-27, 1990.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. *The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications*. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, Vol. 15, n° 2, pp. 11-27, 1987.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. Cambridge University Press, 1984.

FREEMAN, R. E., PHILLIPS, R., & SISODIA, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. **Business & Society**, 59(2), 213-231.

FROOMAN, Jeff. *Stakeholder Influence Strategies*. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 2, 1999, p. 191-205.

GOMES, Ricardo C., LIDDLE, Joyce e GOMES, Luciana O. M. **A Five-sided model of stakeholder influence**. *Public Management Review*, v. 12, n. 5, p. 701-724, 2010.

HARRISON, Jeffrey S. e St. JOHN, Caron H. *Strategic Management of Organizations and Stakeholders: Theory and Cases*, St. Paul: **West Publishing Company**, 1994.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory: an integrated approach**. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HUGHES, J.; WADD, J. Getting the most out of SRM. **Supply Chain Management Review**, v. 16, n. 1, p. 3, 2012. ISSN 1521-9747

IBGE. **FASFIL - As Fundações Privadas e as Associações sem Fins Lucrativos nos Brasil**, 2016. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/outras-estatisticas-economicas/9023-as-fundacoes-privadas-e-associacoes-sem-fins-lucrativos-no-brasil.html>> Acesso em: 12 out. 2023

LAVILLE, C., & DIONNE, J. (1999). **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. (H. MONTEIRO, & F. SETTINERI, Trans.) Porto Alegre: Artmed.

LEGISLAÇÃO SOBRE O TERCEIRO SETOR. Dispositivos constitucionais, decretos-leis, leis, medidas provisórias e decretos federais sobre sociedade de utilidade pública e organização da sociedade civil de interesse público (Oscip). Câmara dos Deputados. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2016. (Série legislação; n. 258 PDF).

LYRA, M.G.; GOMES, R.C.; JACOVINE, L.A.G. O papel dos *stakeholders* na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para a Construção de um Modelo de Análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição Espiral, art. 3, p. 39-52, Junho 2009.

METTLER, T.; ROHNER, P. Supplier relationship management: A case study in the context of health care. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 4, n. 3, p. 58-71, 2009.

MCVEA, J.F.; FREEMAN, R.E. A names-and-faces approach to *stakeholder* management: how focusing on *stakeholders* as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of Management Inquiry**, v.14. 1, p. 57-69, 2005.

MEDEIROS, E. A. **Capacidade de Gerenciamento de Stakeholders como elemento de planejamento estratégico nas organizações públicas brasileiras: o caso do Código Florestal Brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

MENEZES, David Curtinaz; VIEIRA, Diego Mota; OLIVEIRA, Jessica Eloísa de. Teoria dos *stakeholders*: sua evolução e agenda de pesquisa. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 21, p. 1-34. 2022.

METTLER, T.; ROHNER, P. Supplier Relationship Management: A Case Study in the Context of Health Care. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, Vol. 4, Issue 3, December, 2009, pp. 58-71.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of *stakeholder* identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. **Academy of Management Review**, V. 22, n.4, p. 853-886, 1997.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira. 1997.

PASSOS, Carlos Augusto; SPERS, Renata Giovinazzo. Analysis of Intention and Practices of Collaboration with *Stakeholders* in Brazil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 171–187, 2019. DOI: 10.5585/riae.v18i2.15157. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/15157>. Acesso em: 16 dez. 2023.

PREBLE, J. F., **Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management**. *Business and Society Review*, v. 110, n. 4, p. 407–431, 2005.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ROSE, J.; FLAK, L.S.; SÆBØ, Ø. *Stakeholder* theory for the E-government context: framing a value- oriented normative core. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 362-374, 2018.

SAMPIERI, R. H; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. 3 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SAVAGE, Grant T. *et al.* Strategies for assessing and managing organizational *stakeholders*. **The Executive**, v. 5, n. 2, p. 61-75, 1991.

SCHIAVON, Luís Carlos de Marino. **Gestão de Relacionamento com fornecedores**: estudo de múltiplos casos em hospitais universitários. 2018. 421 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

SILVA, P. K. F. da; CORREIA, J. J. A.; LIMA, A. C. S. de; SILVA, F. E. A. da; MIRANDA, L. C. **Práticas Contábeis Adotadas por Entidades do Terceiro Setor**: Uma Análise Junto a Templos Religiosos de Pernambuco à Luz da ITG 2002. Revista Evidenciação Contábil & amp; Finanças, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 123–139, 2017.

STOREY, J. e EMBERSON, C., GODSELL, J. e HARRISON, A. (2006), “Supply chain management: theory, practice and future challenges”, **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 26, n. 7, pp. 754 – 774.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

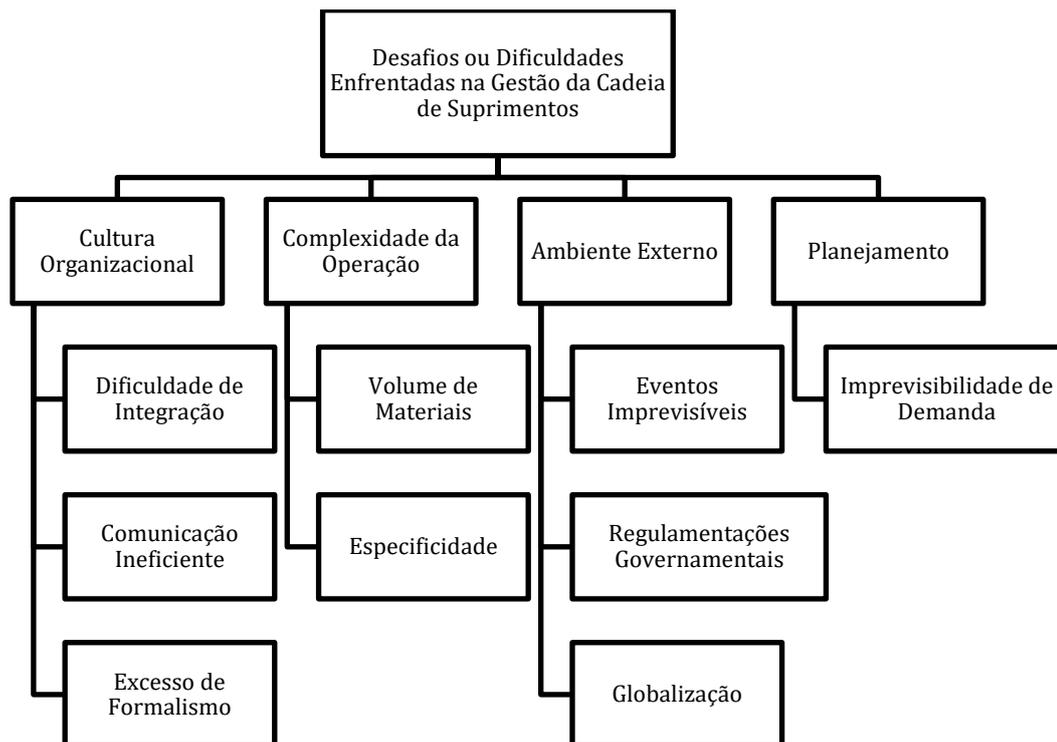
VIEIRA, D. M.. The discourse and coordination among advocacy coalitions: the case of Belo Monte. **RAUSP Management Journal**, v. 55, n. 1, p. 86–99, jan. 2020.

VIEIRA, D. M. **Mudança institucional gradual e transformativa**: uma construção de *stakeholders* e coalizões políticas. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

VIEIRA, F. M.; BEM, J. S.; FERREIRA, R. H.S. **Fatores essenciais para a gestão da cadeia de suprimentos sustentável na área hospitalar**: um estudo qualitativo. *Revista Gestão e Organizações*, v. 6, n. 3, p. 41-56, jul./set. 2021.

Apêndice A – Árvores de Categoria

Categoria A: Desafios ou Dificuldades Enfrentadas na Gestão da Cadeia de Suprimentos



"Na gestão da cadeia de suprimentos, quais são os principais desafios ou dificuldades enfrentadas? Quem são os atores relacionados a essas questões?"

Cultura Organizacional: "Mas o fato do S. ser uma organização tão velha, e não o S. em si ser antigo, né? Dos anos 60, mas ser velho de pessoas. São pessoas que estão aqui há 30 anos, 40 anos, elas falam, mas sempre foi assim. Muitas vezes a justificativa que a gente tem pras coisas é, mas é feito assim desde sempre." (Entrevistado 1), "[...] hoje eu percebo que talvez de uns 5 anos para cá, ou até pouco menos, a mudança de cultura, porque o S. tem uma realidade que talvez não... na maioria das empresas... O S., como eu falei, tenho 20 anos, eu conheço gente que aposentou com 35 anos de S. sendo homem ou 30 anos de mulher, sendo... Então, a pessoa entra com aquele pensamento e permanece por um bom tempo que está à frente do S.." (Entrevistado 2).

- Dificuldade de Integração: “Na minha opinião é a integração. A cadeia de suprimentos para ela... né, o nome já fala, *supply chain*, se as coisas estão em corrente, *chain* não é cadeia, é corrente. As ações, elas precisam ser acorrentadas, um elo estar ligado diretamente ao outro. Especificamente no S., é muito perceptível que há uma separação muito grande entre as áreas. [...] Então, para mim, o maior problema da cadeia suprimentos nesse momento é esse, é a dificuldade de integração entre as áreas e eu acho que isso se dá principalmente porque são pessoas, né? [...] E eu realmente acredito que é uma questão de personalidade, de... são atribuições pessoais e cultura organizacional também. Porque isso é uma coisa atípica. Não faz muito sentido as pessoas terem uma percepção de que atividades tão correlatas e tão correlacionadas são separadas.” (Entrevistado 1), “É que a... aqui a gente trabalha como é muito específico né, cada um cuida de uma parte do processo. Então, ficar bem separado, às vezes você tenta até ajudar, às vezes pode até estar (atrapalhando), você não consegue muito entrar, pode ser dessa forma, desse outro jeito, para tentar ajudar, mas... principalmente o objetivo nosso é atender, tanto o cliente quanto a organização, um todo, né? É o cliente interno atender ele com o que ele necessita, atender a instituição com o prazo, com o prazo não o orçamento que tem previsto e atender com a qualidade do prazo que o cliente precisa. É uma comunicação constante, né? Pra gente não errar no equipamento, não... fazer com um prazo muito longo, muito próximo. Tem que ser tudo muito... uma engrenagem, um ajudando o outro para poder atender a todos na melhor forma possível, com a melhor qualidade e com o melhor preço. [...] É cultural. Cultural. É, porque é muito separado, né? Se a gente fala assim, é muito... Ah, não, eu... Eu sou financeiro, você é de compras. Então tem uma conversa mais... A minha experiência em outras empresas é que as outras empresas estão mais... Assim, vão estar mais na frente. Já tem essa comunicação, já tem... ‘Ah, não, não precisa, não, vão juntar todo mundo, e vamos conversar. Não, não, não precisa arrumar pra você. Não, como é que eu facilito seu trabalho, mas também me ajude que eu... seja mais rápido’. Acho que tem, tem que melhorar algumas partes.” (Entrevistado 7).
- Comunicação Ineficiente: “[...] a gente tem pouquíssima comunicação. Então, eu acho que isso dificulta bastante o trabalho e eu considero que é uma

questão de cultura organizacional do S., as pessoas aprenderam a trabalhar assim, então elas se acostumaram a ser assim, e pronto. [...] Então, não sei se é uma falta de comunicação mesmo, se é um assim, “ah, sempre foi assim, vamos manter”, mas pra mim isso é uma coisa muito atípica. Você vê, eu preciso de você pra trabalhar, você precisa de mim, mas a gente não se fala. E aí você tá do meu lado, mas em vez de eu ir falar com você, eu te mando um e-mail. E aí a gente fica trocando e-mail durante duas semanas, em vez de a gente sentar 5 minutos pra falar "o que você entendeu disso daqui? É isso aqui mesmo?" beleza, vou resolver." (Entrevistado 1).

- Excesso de Formalismo: "Eu vejo muito formalismo, não exatamente uma burocracia, mas um nível de formalismo alto. (Entrevistado 1).

Complexidade da Operação: "A questão da urgência do material. Nós temos, pelo fato de estar trabalhando dentro do hospital, nem todos os materiais seguem uma rotina contínua, nem todos os consumos são regulares, nem toda prioridade é a mesma dentro do hospital. e ainda tem um outro fator que é muito relevante que é o fato de estarmos lidando com dinheiro público então existe um processo, exige um processo rigoroso para a aquisição desse material." (Entrevistado 2), "Olha... Em toda a cadeia, cada parte tem seu desafio, tem a questão de você ter o melhor produto com a melhor qualidade no tempo desejado que é o que segue, que as empresas realmente seguem é conseguir resolver algum problema no meio do caminho que possa acontecer, atraso junto com o fornecedor você buscar não só um fornecedor, mas um parceiro que é o ideal você ter um parceiro e não só um fornecedor e não deixar, nunca deixar o cliente, que é o que a gente precisa aqui interno, sem a mercadoria que ele precisa na hora desejada. E aí também vem a questão do custo, também não pode comprar lá em cima e ter um custo ideal para que seja atendida a todas as áreas." (Entrevistado 7), "A cadeia de suprimentos, por si só, é uma atividade organizacional que tem um nível de complexidade bem significativo, principalmente porque ele transpõe os muros da organização. Para que uma cadeia de suprimentos funcione adequadamente, você tem todo um conjunto de relacionamentos, desde o fabricante dos produtos que você vai utilizar, passando por distribuidores, por transportadoras responsáveis pela logística para fazer com que aqueles materiais cheguem no hospital, toda a parte das áreas demandantes, que no caso de um hospital, são inúmeras áreas que vão... solicitar produtos e serviços, os nossos usuários, os pacientes. Então, a gente tem um conjunto de partes interessadas bem amplo. [...] Então, como esses eventos

disruptivos têm sido cada vez mais... não só cada vez mais frequentes, mas cada vez mais intensos, começa a surgir nas cadeias de suprimento uma preocupação com outro termo, uma outra palavra chave, que é a resiliência dessas cadeias de suprimento. O que é essa resiliência? É exatamente a habilidade que essas cadeias vão ter de lidar com esses eventos adversos da forma mais adequada possível para evitar interrupções, ou paralisação da operação. Equilibrar esses dois fatores, uma eficiência em termos de custos, de eu trabalhar com estoques mais enxutos, com essa outra vertente da resiliência em que muitas vezes eu preciso me proteger tendo duplicidade de fornecedores ou estoques de segurança maiores ou outras estratégias de contingência. Então tudo isso, todo esse cenário, ele torna o trabalho de um gestor da área de suprimentos extremamente desafiador." (Entrevistado 8).

- Volume de Materiais: "Um terceiro desafio é a própria complexidade aqui no caso do (eliminação de conteúdo sensível) da quantidade de materiais que estão sob gestão de uma equipe reduzida. Então, a questão dos parâmetros, por exemplo, é inviável que a liderança analise um por um os materiais. Então, realmente a gente depende de uma automação que a gente ainda está validando." (Entrevistado 3), "Além disso, numa cadeia de suprimentos hospitalar, você trabalha com diversidade de produtos gigantesca. Desde medicamentos, itens clínicos, itens cirúrgicos, material de escritório, equipamentos de proteção individual, então é um número muito significativo. E para complicar mais ainda, são todos produtos que a gente tem um nível...para complicar um pouco mais, todos esses produtos, ou praticamente todos eles, a gente tem lotes que têm que ser controlados, prazos de validade, são produtos perecíveis. Então, isso é um outro complicador." (Entrevistado 8).
- Especificidade: "Além disso, quando a gente trata especialmente do segmento hospitalar, é uma cadeia de suprimentos que tem algumas especificidades que a tornam ainda mais complexa. Porque, primeiro, numa cadeia de suprimentos hospitalar, o resultado do trabalho da gente tá ligado diretamente à qualidade do atendimento ao paciente. E enquanto numa indústria, por exemplo, um eventual desabastecimento do item, uma ruptura de um estoque, pode ter como consequência de acarretar uma paralisação na produção, numa cadeia de suprimentos hospitalar, o efeito negativo pode ser a degradação desse atendimento e causando... eventos adversos, bem significativos, até podendo culminar com a morte do paciente. Então, tem uma criticidade, um nível de

criticidade muito alto." (Entrevistado 8), "E como o S. ele tem algumas áreas de atuação bem específicas, a gente tem também alguns fornecedores de bens específicos. Então, às vezes a gente fica muito na mão deles. Nessa dependência." (Entrevistado 9).

Ambiente Externo: "Com relação à cadeia de suprimentos, o que é mais difícil da gente fazer gestão são aquelas situações que você não tem controle, tipo demanda de transporte, fornecedores, entrega em tempo hábil. A gente trabalha com consumos gerados e com previsão de estoques. Então a gente consegue fazer um bom planejamento aqui dentro. Mas quando a responsabilidade é lá fora, a gente não tem poder de ação. Então eu acho que essa parte se torna mais difícil para a gente." (Entrevistado 5).

- Eventos Imprevisíveis: Outro fator são os fatores externos que tem acontecido muito e aí tem impactado bastante. A questão da pandemia que fez todo um rearranjo na cadeia de produção e na gestão de compras e agora o fator guerra que tem impactado bastante." (Entrevistado 6), "E além dessas questões de natureza econômica que foram trazidas pela globalização, você tem também situações cada vez mais frequentes de interrupções na cadeia de suprimentos, eventos que podem causar turbulências, flutuações na disponibilidade desses produtos. A gente, nesta semana mesmo, desde a semana passada, tem enfrentado um evento dessa natureza que é a enchente no Rio Grande do Sul. Então se eu tenho fornecedores que estão no Rio Grande do Sul, então o fornecimento desses itens pode ser diretamente impactado. E esses eventos podem ser não só de natureza climática, como terremotos, enchentes, secas, mas também, por exemplo, a pandemia do Covid, que foi um evento que teve consequências muito drásticas, que impactaram as cadeias de fornecimento mundiais e por um tempo muito longo." (Entrevistado 8), "Então isso também é uma questão de problemas de mercado, como por exemplo as enchentes no sul, guerras, então às vezes tem coisas que fogem do nosso alcance." (Entrevistado 9).
- Regulamentações Governamentais: "A legislação. A legislação é o que é mais complicada. Tanto na nacional quanto no importado, porque toda hora você tem uma mudança na legislação. O regulamento aduaneiro que a gente segue, alguma coisa que muda, a classificação fiscal que é o que você vai trazer a mercadoria, alguma exigência nova, e no nacional também muda alíquota, se

você está fazendo uma coisa, aí de um estado pro outro, mudou a líquida, aí atrapalha tudo. É aquele retrabalho, né? Você fez de uma forma, chegou no final você vai ter que fazer todo o ajuste do pedido então o trabalho que você tem, o atraso que você tem, é uma dor de cabeça." (Entrevistado 7).

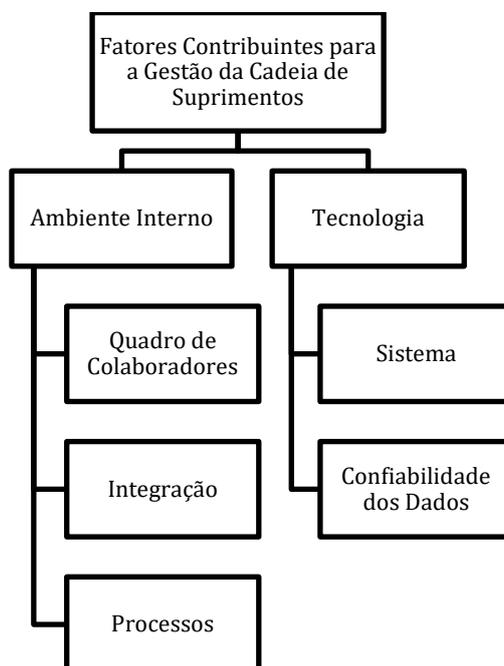
- Globalização: "De um lado você tem... eventos de natureza econômica, principalmente a globalização, que distanciou o usuário de um produto da sua cadeia de fornecimento. Antigamente, grande parte dos seus fornecedores estavam ali ao seu lado. Então, os problemas eram bem mais fáceis de contornar. Hoje, dos produtos que são utilizados, por exemplo, na cadeia hospitalar... A gente tem vários fornecedores que estão na China, que estão na Europa, que estão nos Estados Unidos. Então, você pode ter dificuldades muito maiores, não só de natureza logística, mas de outros eventos que impactam o fornecimento." (Entrevistado 8).

Planejamento: "Os principais desafios hoje são no planejamento da compra. E os principais atores seriam as áreas demandantes. Então, tem tanto desde o almoxarifado, que é um dos nossos demandantes, como todo hospital. Então, o principal desafio hoje é a gente planejar essa compra, porque a gente sabe que o almoxarifado se planeja bastante. Então, vocês têm ali uma rotina, geram MRP, né? Tem todo um histórico de consumo, então, vocês são um ator até interessante pra gente. Mas os usuários comuns, que é o nosso maior volume de compras, eles normalmente não se planejam então eles deixam para pedir aquela compra às vezes no dia anterior que eles precisam. Então isso é um dificultador porque na cadeia de suprimentos o fator tempo é determinante. [...] planejamento... é algo que a gente precisa instituir. Com todas as áreas a gente precisa instituir que eles se planejem." (Entrevistado 6).

- Imprevisibilidade de Demanda: "Um grande desafio é justamente a gente entender a demanda. A gente tem diversos usuários internos e uma coisa que facilitaria bastante a gestão dos almoxarifados é entender de uma maneira mais precisa qual é a necessidade dos usuários. Então inclusive no processo de planejamento né, é desejável que os usuários encaminhem para nós um planejamento de como será o consumo deles ao longo do ano, muitas vezes essa informação não é precisa, então um desafio é isso, ter uma informação melhor em termos de previsibilidade do próprio usuário. [...] Então, o primeiro desafio que eu elencaria seria a própria... Os próprios usuários informarem

com mais precisão qual é a necessidade deles ao longo do ano." (Entrevistado 3), "Além disso, a gente ainda tem a questão que diferente, por exemplo, de uma indústria, onde você tem uma previsibilidade muito maior do que você vai precisar para produzir aquele material ou para fornecer aquele serviço, então você tem uma previsibilidade muito maior da sua demanda. Num hospital isso é bem mais complexo, porque dependendo da situação clínica do paciente, os itens que ele vai precisar podem variar de uma forma muito maior. Então você tem uma flutuação, uma oscilação na demanda que é bem maior." (Entrevistado 8), "[...] mas hoje eu vejo aqui, muito local, imprevisibilidade de demanda... variabilidade de demanda melhor." (Entrevistado 9), "Eu acho que é a variabilidade e a não previsibilidade do planejamento de demanda. Acho que é isso que a gente mais... mais sofre. Mais sofre de encontrar metodologias, métodos e principalmente a cooperação para que a gente consiga fazer bem o planejamento de demanda. Hoje ela é feita 100% olhando o passado, o que aconteceu. A gente não tem um *forecast*, um planejamento futuro, então a gente fica refém do que aconteceu e sem... o grande desafio é conseguir projetar esse futuro e ser assertivo nisso, então é conseguir acertar essa previsão." (Entrevistado 10).

Categoria B: Fatores Contribuintes para a Gestão da Cadeia de Suprimentos



“Por outro lado, quais são os fatores que contribuem para a gestão da cadeia de suprimentos? Quem são os atores relacionados a esses fatores?”

Ambiente Interno: "Bom, o que contribui para a gente aqui é que a gente tem um bom ambiente de trabalho, tem ferramentas boas que nos permitem todos os dias estar monitorando o consumo de materiais, os pontos de ressuprimento, os indicadores de consumo." (Entrevistado 5).

- Quadro de Colaboradores: "Eu acho que da mesma forma, né? Eu falei que o problema são as pessoas, a solução também são as pessoas." (Entrevistado 1), "Um outro ponto positivo é o próprio quadro de colaboradores, pessoas muito experientes que contornam as dificuldades que o sistema hoje oferece por ter uma implantação recente. Eu acho que existe uma sinergia com a área de compras quando na eventualidade de algum problema, a gente consegue recorrer a eles com facilidade, eles entrando em contato com o fornecedor dentro da possibilidade deles, facilitam a solução dos problemas." (Entrevistado 3), "Primeiro é a dedicação, o interesse da pessoa fazer, porque eventualmente você pode ter colaboradores que não têm interesse com aquilo que ele está fazendo, ou são diferenças que existem entre os colaboradores, do interesse

de fazer, de fazer melhor, de buscar, porque às vezes a gente tem um..." (Entrevistado 4), "O primeiro e o mais importante desses são as pessoas. Então, você tem que... estruturar equipes que contemplem as diversas atividades relacionadas à área de suprimentos e até quando eu mencionei a estrutura da rede S., das áreas que compõem a cadeia, passa um pouco por isso. Então, você tem que ter equipes bem dimensionadas e bem capacitadas para desenvolver essas atividades." (Entrevistado 8).

- Integração: "[...] E eu acho que a integração entre os setores que, embora tenham algumas dificuldades pontuais, no final das contas facilita a gestão das dificuldades quando elas ocorrerem. [...] eu diria que tem pontos a melhorar, mas de um modo geral é bom. Porque eu acho que a principal dificuldade é em termos de fluxo da informação, não da disponibilidade dos agentes para resolver um problema. Então eu acho que esse é o principal gargalo. Melhorar a comunicação." (Entrevistado 3), "Então, assim, sobre a cadeia de suprimentos a gente tem trabalhado muito, assim, na questão de uma equipe ajudar a outra, né? Porque todos estão trabalhando com o mesmo objetivo da cadeia de suprimento que é suprir o hospital com os materiais então todas as áreas tem que estar focadas e ir colaborando para que as outras, para que seja fácil fazer essa atividade. [...] Então, eu acho que assim, essas três áreas trabalhando juntas todas focadas em colocar um material com qualidade e num prazo adequado, é isso que a gente tem feito e buscado melhorias para atender essa demanda. É isso, acho que é isso." (Entrevistado 4), "Um fator que contribuiu bastante hoje foi a criação da cadeia de suprimentos, que não tinha. Ela é recente, ela é do final de 2021... se não me engano. Ela é recente não existia, antes era... área de compras era área de compras, era área de almoxarifado, cadastro era cadastro e os três se reportavam à diretoria. Então foi criada essa figura da cadeia de suprimentos que hoje é o (eliminação de conteúdo sensível), a liderança. E aí o que contribuiu é que houve uma interlocução muito melhor. Então, nas áreas hoje eu percebo que elas conversam, né? Um pouquinho... tende a melhorar, se é possível, mas hoje, desde que foi constituída a cadeia de suprimentos, eu... percebo que teve uma interação maior e tem facilitado nosso trabalho. Até, por exemplo, com essa interação, a área de planejamento de demandas criou aquela política de almoxarifado, antes não tinha. [...] Os atores acho que são toda a cadeia. Acho

que todos os usuários, o próprio almoxarifado, os próprios compradores, acho que eles também estão tendo esse sentimento de que agora nós não somos separados, nós somos uma área só, uma cadeia só, então acho que isso contribuiu bastante." (Entrevistado 6).

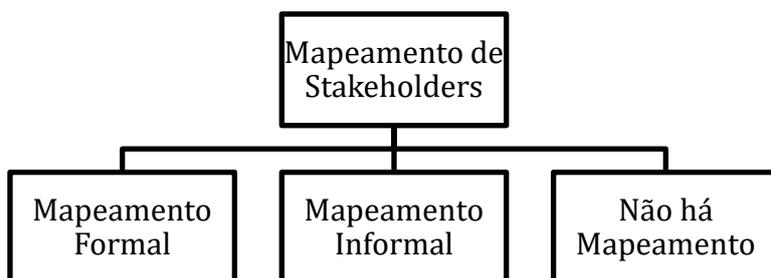
- Processos: "E assim, a gente tem, o nosso setor de compras também é bem atuante, ele nos ajuda muito, então ele dificilmente se atrasa em um processo de compra. À medida que a gente faz o planejamento, esse planejamento quando é... quando se diz que é aqui interno, que são processos internos, a gente consegue fazer os processos dentro das datas previstas. (Entrevistado 5), "[...] depois você tem que ter processos na cadeia de suprimentos muito bem definidos. Então, cada uma das áreas ele tem ali macroprocessos que são essenciais para o desempenho daquelas atividades. (Entrevistado 8), "[...] os processos de trabalho bem definidos e claros, a gente tem que entender o próprio nome diz é cadeia de suprimentos, então é um encadeamento de processos, onde você põe a demanda e espera receber, só que ali você tem vários agentes de naturezas bem diferentes. Então, é importante os processos de trabalho estarem muito bem definidos. Isso é um diferencial. Quando você tem isso bem feito, isso se torna um diferencial positivo para quem vai receber no final. Que são esses nossos clientes internos, essas partes interessadas." (Entrevistado 10).

Tecnologia: "Eu acho que a questão da tecnologia, e eu acho que por isso que eu sou encantado com tecnologia, comecei minha carreira por aí, a tecnologia, ela veio pra proporcionar uma maior agilidade no processo porque uma vez que antigamente os processos... o processo de compra era bem local, porque estava restrito a uma ligação onde o comprador tinha que negociar, então era mais fácil você conseguir essa cotação local do que abrir para o país todo. Então eu acho que todos os processos ficaram mais eficientes em virtudes da tecnologia." (Entrevistado 2), "E como terceiro componente, a tecnologia, hoje as ferramentas tecnológicas são um grande aliado para que a gente lide adequadamente com esses desafios da cadeia de suprimentos. Normalmente, numa cadeia de suprimentos hospitalar, você tem volumes... de itens que são muito amplos, desde diversidade de materiais estocáveis, de equipamentos, uma quantidade de fornecedores com os quais a gente transaciona, que também é muito expressivo. Então, isso impacta um volume de transações extremamente elevado. Então, se você não tiver ferramentas tecnológicas que

permitam você lidar com essas informações, permitam você identificar antecipadamente eventos que podem ocorrer, que podem prejudicar o fluxo normal de abastecimento dos itens, essa tarefa fica muito mais complexa." (Entrevistado 8).

- Sistema: "Mas eu acho que o maior ganho para toda a área de cadeia do suprimento foi exatamente isso. Tem um sistema eficiente aonde você consegue controlar desde o momento em que iniciou a compra até a saída de material, está tudo registrado. Se você quiser saber quem cotou, quem comprou, quem tirou o material, que horas tirou e para quem foi utilizado, você consegue o rastreamento de toda a cadeia de suprimentos. Então, acho que o maior ganho foi tecnologia, sempre, com certeza." (Entrevistado 2), "Bom, uma coisa que eu falei que era um problema, acho que também é a parte da solução é justamente o sistema que é um sistema muito robusto, ele tem a capacidade de lidar com cenários muito distintos e ele é utilizado em diversos tipos diferentes de negócios, então ele já dispõe internamente de várias funcionalidades, que inclusive eu não sei usar todas, eu estou nesse processo, mas o sistema é um ponto positivo." (Entrevistado 3), "Olha... o sistema ajuda muito, porque você tem que estar sempre acompanhando o processo, os pedidos, então acho que um fator uma ferramenta que ajuda é o sistema, que é o controle." (Entrevistado 7), "O sistema, né? Um sistema que esteja desenhado, bem desenhado, para dar suporte a esses processos e para dar suporte à análise de dados, né? Até a previsibilidade de coisas que podem acontecer. Um bom sistema, bem configurado, também ajuda bastante." (Entrevistado 9)
- Confiabilidade dos Dados: "Então, fatores que contribuem para a gestão da cadeia de suprimentos. Eu acho que a confiabilidade dos dados, ela é fundamental, hoje não tem como... acho que em quase tudo, né? Eu acho que não só para a cadeia de suprimentos, mas para a cadeia de suprimentos é fundamental, para a gente, inclusive, que planeja. Então a confiabilidade dos dados é essencial porque é em cima deles que a gente projeta o futuro... são informações estatísticas, são cálculos estatísticos para a gente tentar prever o que vai acontecer para frente e garantir a disponibilidade de material, isso que tange aqui a nossa área." (Entrevistado 10).

Categoria C: Mapeamento de *Stakeholders*



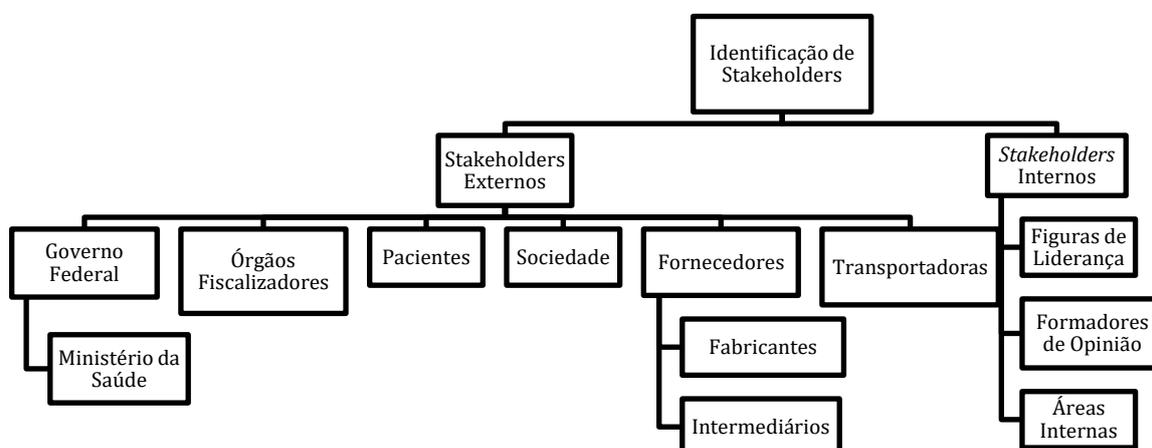
"A organização realiza o mapeamento dos seus stakeholders? E a unidade responsável pela cadeia de suprimentos? Como isso é feito?"

Mapeamento Formal: "Vou falar assim porque hoje nós temos... seriam gestores de toda a área da cadeia de suprimentos e dentro da própria área existem essas subdivisões que seria área de material, área de compras, área de cadastro, então com o passar do tempo, com o advento das tecnologias e também, claro, da forma de administrar todo o negócio e isso a gente percebe que vem essa... essa formação contínua, essas informações chegando, a própria empresa buscou fazer essa diferenciação dentro da cadeia de suprimentos, para melhor atender todas as demandas do hospital. Então, existe sim essa parte hoje dentro hospital." (Entrevistado 2), "Então, a minha área, eu acredito seja a única que tem os processos mapeados de maneira formal. Então quando eu comecei esse trabalho desse mapeamento transversal, eu conversei com outras áreas e o resultado desse trabalho vai ser justamente um mapeamento que envolva outros setores, mas essa é uma iniciativa, pelo menos aqui na área de suprimentos, recente e eu acredito que isso também já é uma demanda da coordenação, que as unidades aqui também formalizam seus processos. Não que não existam fluxos e mapeamentos, mas que formalize isso como a área que eu estou incluso." (Entrevistado 3), "Olha... tem, tem. Mas não fica tanto com a gente, né? Fica mais com as outras áreas, né? Então tem, tem. tem sim. Não tem um... Eu acho que não tem um mapeamento disso, pelo menos para mim eu não tenho acesso, mas acredito que as outras áreas tem. Acho que mais liderança e tudo mais." (Entrevistado 7), "Sim, esse mapeamento é extremamente importante, no sentido de a gente identificar quem são essas pessoas ou instituições,

organizações que estão envolvidas nesse processo, qual o papel de cada um deles e como a gente aprimorar esse relacionamento. Porque a cadeia de suprimentos talvez, dentre as áreas administrativas da organização, seja aquela que tenha um relacionamento mais próximo com seus *stakeholders*. Exatamente por essa característica que eu mencionei anteriormente, dela só funcionar se a gente tiver todo o encadeamento de atividades, a montante e a jusante que a gente pegue desde a matéria-prima até chegar no item que vai ser utilizado pelo nosso usuário final, que no caso de um hospital são os nossos pacientes." (Entrevistado 8).

Mapeamento Informal: "Sim, a unidade responsável pela cadeia de suprimentos, temos a nossa coordenação, que ele sempre está em contato com os nossos *stakeholders* tanto interno quanto externo. E é feito esse mapeamento, é feito negociações, é feito planejamento em cima disso para a gente trabalhar de forma que não falte material. [...] Não, eu desconheço esse mapeamento formal." (Entrevistado 5), "Acho que mapeamento, assim, periódico, não. Mas enquanto ali na liderança a gente sabe quem são os atores principais de cada setor, digamos assim. Mas culturalmente aqui em S., normalmente as pessoas que mais transitam, mais falam é sempre as lideranças das áreas, então, mas um mapeamento assim... [...] Formal, não tem." (Entrevistado 6), "Não, que eu já tenha visto. Formal, não. Tipo um planejamento estratégico onde esteja mapeado, eu desconheço." (Entrevistado 9), "Não, mapeamento não. A gente conhece, a gente liga, mas é empírico." (Entrevistado 10).
Não há Mapeamento: "Na minha opinião, não. Não acho que isso seja feito. [...] Mas eu acho que não tem esse cuidado, não tem esse controle, não é... as atribuições de cada... *stakeholder*, de cada colaborador, as características, as habilidades, eu não acho que elas são mapeadas, eu não acho que elas são definidas." (Entrevistado 1).

Categoria D: Identificação de *Stakeholders*



"Em sua opinião, quem são os principais stakeholders da organização? Por quê?"

Stakeholders Externos: "Governo. Fornecedores. Da cadeia de suprimentos? Fornecedores... [...] Os órgãos de fiscalização. (Entrevistado 9), "Sociedade. Governo, Ministério da Saúde, TCU, CGU. Então, assim, é nesse nível. Se é da instituição? É. A sociedade, antes de qualquer coisa, né? O próprio governo federal, ministério, diretamente o Ministério da Saúde, desse nível do governo federal, o Ministério da Saúde. Você tem TCU e CGU, que são órgãos de controle. Que estão acompanhando, né? Você tem fornecedores... Pacientes. Quando eu falo sociedade é paciente. É quem vem buscar os nossos serviços. Hoje é o nosso cliente. Eu acho que caminha por aí." (Entrevistado 10).

- Governo Federal: "O governo é um dos principais, nós não existiríamos sem... o financiamento do governo, então, nós anualmente temos que cumprir metas que vão ser avaliadas pelo ministério da saúde e, na eventualidade não cumprirmos essas metas, o contrato de gestão fica passível de ser rescindido. Então, certamente o governo é o nosso principal *stakeholder*." (Entrevistado 3), "Então, além desses entes, nós temos também o governo federal, que no caso

da Rede S., a entidade que tem um contrato de gestão com a instituição e então é a entidade que vai financiar todo o funcionamento da instituição e não só financiar, mas também acompanhar como está se dando a prestação de serviços." (Entrevistado 8).

- Ministério da Saúde: "Então... Hoje o principal é o governo, a informação que eu tenho, não tem como te falar de como que vem, eu não sei te falar, mas pelo que eu entendo é o Ministério da Saúde. Não sei se tem mais." (Entrevistado 7)
- Órgãos Fiscalizadores: "Receita Federal, Anvisa... quem mais... Eu acho que é mais a Anvisa. Anvisa, Receita Federal, Receita do Estado... Secretaria da Fazenda." (Entrevistado 7).
- Pacientes: "[...] inclusive pelo fato de... Estarmos trabalhando com dinheiro público, um hospital público onde atende toda a comunidade. Eu acho que, eu tenho certeza que o... O principal ator desse trabalho que é realizado dentro da Cadeia de Suprimentos são os pacientes, porque se não estivéssemos eles aqui, nós não teríamos todo esse trabalho por trás." (Entrevistado 2), "E, por fim... e talvez o mais importante, nós temos os usuários finais, que são os nossos pacientes. São aqueles que vão usufruir de todo o trabalho que nós desenvolvemos, e esse trabalho é extremamente dependente do funcionamento da cadeia de suprimentos." (Entrevistado 8)
- Sociedade: "[...] e por fim o governo federal ele representa a sociedade em geral, né? E essa sociedade tanto ela vai financiar o governo através dos tributos, mas como do outro lado vai ter uma contrapartida do pagamento desse tributo que é a possibilidade de prestação do serviço pela instituição, pela rede S.." (Entrevistado 8).
- Fornecedores: "Os fornecedores, sem dúvida, porque a gente lida com vidas aqui, então, uma das coisas que eu faço diariamente é acompanhar um conjunto de materiais que se faltarem vão causar um enorme transtorno para os pacientes. Pode acontecer por exemplo de cirurgias precisarem ser desmarcadas." (Entrevistado 3).
 - Fabricantes: "Então, dentro daquele processo que permeia a cadeia de suprimentos, trazendo ali do mais básico até o usuário final, a gente vai ter os fabricantes, que são aqueles... normalmente indústrias ou mesmo

prestadores de serviço, que vão fabricar aqueles itens, os insumos que são utilizados no dia a dia de um hospital." (Entrevistado 8).

- Intermediários: Normalmente, esses fabricantes nem sempre comercializam diretamente esses itens pelos hospitais. Então, muitas vezes, nós temos intermediários nesse processo, principalmente distribuidores." (Entrevistado 8).
- Transportadoras: "Temos também toda uma preocupação com a logística de transporte desses materiais, desde o local em que são fabricados, ou do local onde estão armazenados no distribuidor, até que cheguem nos hospitais. Então, as transportadoras têm um papel importante." (Entrevistado 8).

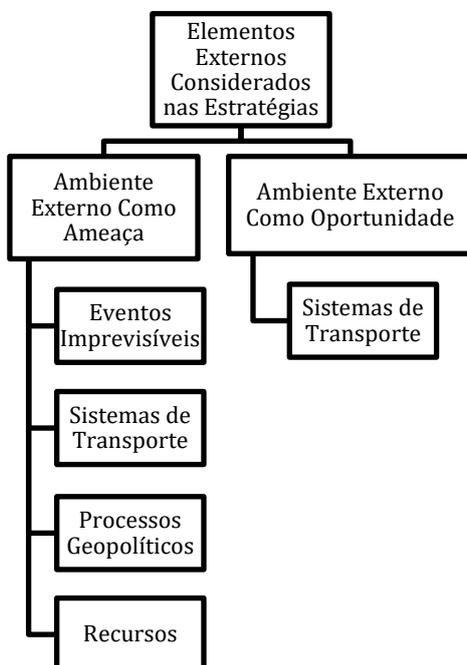
Stakeholders Internos: "[...] os pacientes em si, colaboradores. [...] Enfermagem, CME, ambulatório, centro cirúrgico. A diretoria." (Entrevistado 9), "Da cadeia de suprimentos? É, assim, os parceiros, quem são parceiros? Contabilidade, financeiro, da cadeia de suprimentos, patrimônio, então assim, eu chamo de parceiros porque a gente troca, né? Horas eles são suporte pra gente, hora a gente também é suporte pra eles, com o serviço deles. Então, diria que são quase pares, né? São os nossos pares aqui dentro da instituição, os pacientes, naturalmente, os nossos clientes. Enfermagem, CME, ambulatório, centro cirúrgico... Então, são os nossos clientes." (Entrevistado 10).

- Figuras de Liderança: "Acho que hoje a gente pode falar, principalmente, da (eliminação de conteúdo sensível). A (eliminação de conteúdo sensível) a vida dela me parece que é o S., né? Ela é uma pessoa muito dedicada, muito devota à instituição. E ela é uma figura muito representativa. As pessoas têm um respeito, não apenas pela figura da diretoria, mas pela figura da própria (eliminação de conteúdo sensível). A gente vê que ela é uma profissional respeitada." (Entrevistado 1), "Os principais... os principais são acredito que os gestores mesmo das áreas que foram subdivididas dentro da cadeia de suprimentos." (Entrevistado 2).
- Formadores de Opinião: "Eu acho que os principais devem ser essas pessoas que são referências, formadores de opinião dentro do S., até porque eles acabam ditando um pouco da cultura organizacional. Acho que os funcionários mais antigos. [...] eles são pessoas que você vê o nome e todo mundo para pra ver o que eles estão solicitando, porque eles são pessoas que são tratadas

com até uma prioridade, né? Eles formam opinião, eles são pessoas que geram inovação, que trazem novidade, que tem interesse em tá sempre buscando aprimoramento dos processos, que não são os mesmos processos que a gente faz, mas esses processos da área médica." (Entrevistado 1).

- Áreas Internas: "Hoje Centro Cirúrgico, CME, laboratório, que também entra itens dentro de estocáveis ou não, mas eles são e nutrição, e... almoxarifado... e manutenção. Manutenção por conta das obras, dos itens, e aquisição de itens de engenharia clínica, itens de laboratório, de radiologia, nutrição, porque hoje a gente praticamente fornece alimentação pra todo mundo dentro do hospital, então é um player muito grande. O centro cirúrgico e CME porque são o core do hospital, com cirurgia, atendimento... farmácia também e o laboratório por conta dos exames." (Entrevistado 6), "Além disso, passando para os usuários, nós temos as nossas áreas que são atendidas internamente pela cadeia de suprimentos, são aquelas áreas que vão solicitar o fornecimento desses materiais e serviços." (Entrevistado 8).

Categoria E: Elementos Externos Considerados nas Estratégias



"Na formulação de estratégias da cadeia de suprimentos, quais elementos externos à organização são levados em consideração? Por quê?"

Ambiente Externo Como Ameaça: "Mercado de fornecedor, então é levado em consideração. O momento atual do país, pensando no cenário macroeconômico também, é levado em consideração. Pandemia, então todos os agentes externos são levados em consideração muito por conta do desabastecimento. Então a gente foca muito em não desabastecer o hospital. [...] Então a gente normalmente, quando o comprador vai ao mercado de certa forma o mercado indica para ele se aquele item está em falta, se ele não está em falta e ele precisa entender o porquê. Então, é levada em consideração todas essas forças externas. Então, se o item é dolarizado, ou não. Se é dólar... se o item está atrelado à inflação ou não, se há algum índice tipo específico para obras, tem o INCC que é um índice específico para obras, se é um material que ele é importado, então de onde vem a matéria prima, então todos esses fatores são levados em consideração." (Entrevistado 6), "Então, tudo isso eu tenho que avaliar para a partir daí definir quais são as minhas estratégias. Pode ser que eu perceba que um determinado item que é estratégico, para o funcionamento hospital,

ele tem uma possibilidade de desabastecimento no médio e longo prazo, eu posso ajustar minha estratégia para trabalhar com o estoques mais elevado daquele item, ou trabalhar com a diversidade de fornecedores maior para caso um deles falhe, eu tenha alternativas. Então, essas ameaças elas têm que ser identificadas, eu tenho que trabalhar, a partir de um conceito de gerenciamento de risco, eu tenho que identificar, eu tenho que avaliar, eu tenho que pensar em estratégias para, pelo menos, mitigar eventuais problemas que eu possa vir a ter e tenho que sempre ter um processo constante de monitoramento desse ambiente." (Entrevistado 8), "[...] pensando em ambientes externos, vou fazer o paralelo com a matriz SWOT. Então, o que eu acho que como cadeia de suprimentos... Não sei se o (eliminação de conteúdo sensível) vai responder assim, mas o que eu avaliaria é no sentido de novo, de ver ameaças, o que a gente tem de ameaças à cadeia de suprimentos?" (Entrevistado 10).

- Eventos Imprevisíveis: "Se você pensar no ambiente externo, a gente está sofrendo uma ameaça neste momento importantíssima que a gente tenta tratar internamente que é a questão do Rio Grande do Sul e das chuvas e das inundações que estão lá. [...] Então, são estratégias, é um ambiente externo influenciando nas nossas estratégias internas. A gente tem guerra, a gente passou recentemente por uma pandemia enorme. Então, assim, o quê que impacta, influencia em nossas tomadas de decisão?" (Entrevistado 10).
- Sistemas de Transporte: "Porque a gente também tem o fator de que os procedimentos, em virtude da tecnologia, voltando ao tema, eles foram ficando mais eficazes. Então foram criados, são criados novos equipamentos, são criados novos insumos para esses equipamentos, então tudo isso faz com que sempre exija fator externo e um dos maiores problemas que eu acho que é da área de suprimentos, na área de logística é o que? a questão da malha viária do país, a gente sabe quando o transporte é precário no nosso país e isso também é um fator que influencia, porque se você tá aguardando um material e a gente trabalha a questão da cadeia de suprimentos. da eficiência da cadeia de suprimentos vai muito da quantidade mínima que você tem que ter em estoque até que a reposição ocorra." (Entrevistado 2), "A gente leva em consideração bem o tempo de transporte, o prazo de entrega do fornecedor. Então, tudo isso é trabalhado, no nosso planejamento é trabalhado. Então, a gente trabalha de forma que a gente considere esse tempo e adiciona um

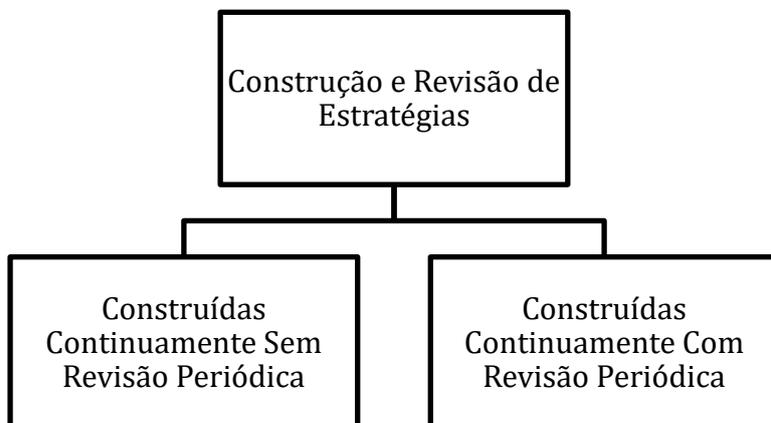
tempo a mais para a gente poder estar coberto caso aconteça algum problema, alguma situação diferente do habitual." (Entrevistado 5).

- Processos Geopolíticos: "Como a cadeia de suprimentos tem essa natureza interorganizacional, esse planejamento, essa definição de estratégia não pode ter esse olhar só para dentro. Obviamente, é preciso que a gente identifique, principalmente, quais são... os pontos fortes, quais são as fraquezas, quais são os desafios dentro da instituição, mas eu tenho que estender esse olhar para o ambiente externo. Então nesse ambiente externo eu tenho que perscrutar quais são as ameaças que eu estou enfrentando hoje. E essas ameaças podem ser de diversas naturezas, podem ser ameaças decorrentes de processos econômicos, de processos... geopolíticos, por exemplo, a gente tem enfrentado agora situações de guerra, guerra entre a Rússia e a Ucrânia, guerra no Oriente Médio, que impactam fornecedores que muitas vezes estão lá do outro lado do mundo." (Entrevistado 8).
- Recursos: "Então eu tenho que estar atento para esse ambiente, atento para outras situações de desabastecimento de determinadas matérias-primas, ou esgotamento da fonte de recursos." (Entrevistado 8).

Ambiente Externo Como Oportunidade: "Da mesma forma... o ambiente não vai me trazer só ameaças, ele pode me trazer oportunidades também. E a partir dessas oportunidades eu posso ajustar as minhas estratégias para que eu possa tirar proveito de cenários que por vezes são favoráveis." (Entrevistado 8), "E no planejamento estratégico da cadeia de suprimentos, do ambiente externo? Todo tipo de ameaça, então a gente tem que estar sempre muito atento à ameaça e ao mesmo tempo sempre muito atento às oportunidades. Então, assim, de novo, o ambiente externo é ameaça e oportunidade. Então, você lida com essas duas coisas. E a gente tenta também capturar boas oportunidades." (Entrevistado 10).

- Sistemas de Transporte: "Mas uma coisa que eu posso falar pontualmente é em relação, por exemplo, a transportadoras, que são outro elemento chave. A gente também está evoluindo nesse sentido de melhorar a rastreabilidade dos materiais. Então, isso eu acredito que seja uma iniciativa estratégica que está também em desenvolvimento pela área de compras e eu já pude verificar." (Entrevistado 3).

Categoria F: Construção e Revisão de Estratégias



"Como essas estratégias são construídas e revisadas na organização?"

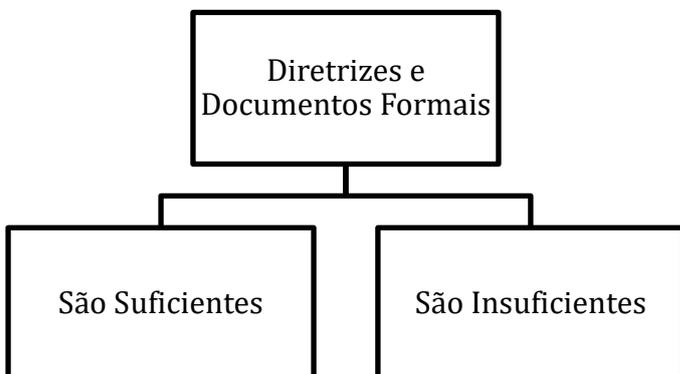
Construídas Continuamente Sem Revisão Periódica: "A gente já vê que há estratégias, certo? Elas... algumas são formuladas, outras são... Pelo menos deu a entender que elas são feitas de uma forma informal ali. Elas existem, mas não é... De uma maneira formal. Quando elas são formuladas, essas que são formuladas..." (Entrevistado 2), "Bom, essas estratégias são trabalhadas no nosso setor de compras, que é o setor que negocia com fornecedores e transportadores. E, assim, eles estão sempre orientados, sempre passando por treinamentos e por orientações para poder adquirir os materiais no tempo hábil e podendo prever esses problemas. De forma que o material sempre chegue na unidade antes que haja ruptura de estoque, antes que haja falta de material." (Entrevistado 5), "São construídas na medida que há necessidade não há um... como a gente não tem... nem sempre tem um planejamento, às vezes a gente fica sabendo ou porque é algo assim, tá na mídia mesmo, tá em evidência, como uma guerra, como uma pandemia, e aí acaba que a gente precisa voltar pra dentro de casa e traçar uma estratégia, ou é por questão de a gente não planejou, foi ao mercado e o mercado que me disse que aquele item tá em falta. Aquele item não tem... então o planejamento é mais item a item não tem uma... hoje não tem uma definição de... para alguns itens não tem uma definição de... estratégia. [...] Normalmente é... Aconteceu alguma coisa, por exemplo... 'ah, aconteceu alguma

falta de material porque não houve uma comunicação' ou aconteceu alguma coisa e aí reuniu todo mundo e falou assim, 'olha, vamos atacar a causa' então isso aqui aconteceu por conta disso, disso, disso para não acontecer de novo. A partir de agora, que acho que é até uma nova diretriz, um exemplo, um exemplo 'olha, almoxarifado compras não comprou, você precisa verificar na unidade se você tem, já pedir a coisa... já abriu a requisição emergencial?' ai compras 'olha, você recebeu uma requisição emergencial tenta no mercado fornecedor local se não conseguir, tenta buscar o frete mais rápido'. Normalmente é vinculado a algum problema. Aí reúne, dá a nova diretriz e a gente tem que passar para a equipe como um todo." (Entrevistado 6).

Construídas Continuamente Com Revisão Periódica: "Normalmente, a gente trabalha com o planejamento anual, no último trimestre do ano. E eu vou falar especificamente da cadeia de suprimentos. A gente faz um... Tem um momento de discutir com as áreas, tanto o planejamento dos principais projetos... do ano seguinte, mas também a partir de uma análise desse cenário externo. E a partir daí, a gente define essas estratégias que vão ser desenvolvidas ao longo do ano, mas deixando bem claro que isso não é um processo estanque que aconteça em um determinado momento e se interrompa ali. Embora a gente tenha um momento de planejamento... esse monitoramento do ambiente externo tem que ser feito constantemente. [...] Eu citei alguns exemplos aqui de eventos que vão acontecendo ao longo do ano, um evento climático como o caso da enchente do Rio Grande do Sul, ou mesmo um problema como a pandemia, não tem muitas vezes como eu prever que aquilo vai acontecer no ano seguinte. Então, muitas vezes, uma vez identificado ao longo do ano, qualquer evento que tenha um impacto, a gente reúne as áreas da cadeia faz uma avaliação desse impacto e a partir daí define algumas estratégias de contingência. Semana passada mesmo, a gente estava mapeando todos os nossos fornecedores que estão na área atingida pela enchente para a partir daí entrar em contato com eles, mensurar o impacto na produção e conseqüentemente no fornecimento dos nossos materiais e a partir daí propor medidas alternativas. Então, isso é um processo que, embora a gente tenha um momento de planejamento, onde a gente faz uma análise mais macro desse cenário externo, isso é continuamente desenvolvido ao longo do ano." (Entrevistado 8), "Elas são revisadas, sim. A gente traz, traz as ideias. Isso é validado no nível da coordenação da cadeia de suprimentos. Se precisa subir para a Diretoria sobe. Então elas são validadas. São pactuadas. [...] Para a instituição tem, tem a

formulação de estratégia. Mas é muito macro, muito macro. E não há o desdobramento. Ele permanece no nível do contrato de gestão, ou seja, no nível mais macro que tem ele é feito lá e fica lá, né? Ela não desdobra. Então não chega para cadeia de suprimentos especificamente e até o momento não tem nada formal." (Entrevistado 10).

Categoria G: Diretrizes e Documentos Formais



"Existem diretrizes ou algum documento formal com o objetivo de guiar o comportamento da alta administração, dos gerentes e funcionários com os diversos stakeholders da organização?"

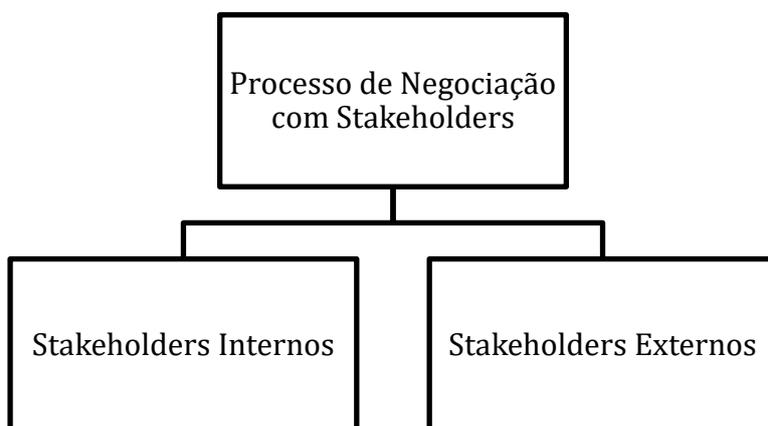
São Suficientes: "[...] houve mudança nos gestores que são responsáveis pela cadeia de suprimentos, hoje houve mudança nos responsáveis de todo o processo, então a gente percebe que houve essa preocupação de criar, criar o que são POP's, que são procedimentos operacionais padrão. Então pelo menos na área de gestão de materiais, sendo de logística mesmo, houve essa preocupação sim, no ano passado inclusive foi criado esse POP que serve de uma diretriz, de uma orientação para que todos que trabalham dentro dos almoxarifados. [...] Como eu estava falando, com a mudança da parte da diretoria financeira, da área de gestão, sim, foram, acho que a principal preocupação dos novos gestores foi exatamente documentar tudo isso, porque é algo que antigamente era tudo... ocorria, mas todo mundo conhecia as regras ou protocolos, mas de forma informal. Não existia nenhuma diretriz, nenhum regulamento. Era muito do que... eu conhecesse, eu faço dessa forma, eu conhecia dessa forma e ia passando para cada pessoa que entrava. Mas hoje não. Já existe essa preocupação de... da forma que cada elemento, cada pessoa deve atuar dentro da cadeia de suprimento. Mas sim, é bem recente e existe sim." (Entrevistado 2), "Tem a questão da política da gestão de materiais e tem também o manual dos fornecedores. Tem documentos que ficam, inclusive, disponíveis no site e são encaminhados, caso seja necessário, para os fornecedores com toda a formalidade,

como ser um fornecedor da Rede S., quais são os requisitos." (Entrevistado 3), "Existem normas de procedimento, existe. A gente tem que seguir. [...] Existem as normas da instituição como um todo, né? Que a cadeia de suprimentos está inserida, e agora nós vamos fazer a nossa da própria área mesmo. A verdade é que existe uma muito antiga, a gente vai atualizar. Mas assim, tendo diretrizes, tendo normas, acho que é uma coisa que facilita, né? Porque aí você tá com alguma dúvida ali e recorre à norma pra ver se você pode fazer daquela forma, se é legal." (Entrevistado 4), "Até onde eu conheço, aonde o meu cargo alcança... A gente tem, tem os documentos formais, tem os procedimentos operacionais padrões para cada atividade, para cada tipo de trabalho. Então todos os funcionários foram treinados, todos conhecem e procuram praticar o que estão dentro desses procedimentos operacionais padrão." (Entrevistado 5), "Tem um documento que saiu recentemente que foi a norma de assédio, prevenção de assédio, mas ela é recente. Tem um código de ética, de conduta, que eles é mais antigo, então são os... pra nortear o comportamento são os únicos dois documentos que eu vejo. [...] Tem o manual do requisitante, mas aí ele não é, ele é mais para orientar como o requisitante tem que se portar. Tem um manual do fornecedor que é um documento específico pro fornecedor e vão algumas questões de condição de pagamento e código de ética... São os três documentos que eu penso hoje que... norteiam esse tipo de comportamento mais abrangente assim, e que eles são ligados aqui na área de compras." (Entrevistado 6), "Tem, tem... que tem os regulamentos, tanto regulamento nosso interno, quanto o regulamento dos fornecedores, tem regulamentos também do... as normas de compras, como se comportar, então tem um... até quando a gente chega aqui, a gente tem todas essas normas, tem no portal, então tem todas essas normas mapeadas ali e com instrução também." (Entrevistado 7), "Existem alguns documentos formais em termos de regulamentos, políticas, mapeamentos de processo em que a gente trabalha vários aspectos que estão relacionados aos *Stakeholders*. Vou dar aqui alguns exemplos para deixar isso mais claro. Por exemplo, na nossa área de compras, até por nós lidarmos com recursos que são... oriundos do governo federal, a gente tem que ter uma série de critérios para a utilização desses recursos. Eles não podem ser.. eu não posso livremente escolher fornecedores sem dar oportunidade a todos eles de participarem do nosso processo de fornecimento. Então nós temos um regulamento que delimita como vão se dar essas compras e contratações no âmbito da Rede S.. Quais são os critérios que eu vou utilizar, por exemplo, para selecionar os

fornecedores, quais são as modalidades de compra que eu vou utilizar. Na área de gestão de materiais, eu tenho que ter mecanismos de definir, por exemplo, quais são os itens que são estocáveis e quais não são, quais são os critérios que eu vou utilizar para arbitrar meus níveis de estoque, como eu vou fazer quando eu tiver itens que eu não vou mais utilizar, então, tem uma política de gestão de materiais. Da mesma forma, na área de gestão de fornecedores e produtos, pegando um *stakeholder* que é bem importante no caso dos fornecedores, eu tenho critérios para definir como é que eu vou avaliar se um determinado fornecedor está apto ou não para que venha a transacionar com a Rede S.. Então, nós temos uma série de documentos que permeiam vários processos que acabam impactando esse nosso relacionamento com os *stakeholders*." (Entrevistado 8), "Tem algumas coisas, da alta administração não sei. Mas, por exemplo, o (eliminação de conteúdo sensível) deve ter te falado que tem... Fui eu que fiz, e eu não lembro o nome, o manual do comprador, que guia o comportamento do próprio comprador com o fornecedor, porque ele lida muito. Mas, eu acho que é só isso, né? [...] Porque, por exemplo, nós temos todos os nossos processos definidos e tem lá as caixinhas dos processos onde a gente lida com setores externos, né? Então a descrição do processo ela não é comportamental, ela é técnica, mas todo mundo que conhece o processo sabe como ele precisa lidar naquela situação, entendeu? Mas ela não é comportamental, é técnica." (Entrevistado 9).

São Insuficientes: "Existe agora, muito recente, tem uma cartilha contra o assédio, que é o que a gente tem. Mas, inclusive, essa é uma das questões do S., nada aqui é... A gente não tem regulamentos, a gente não tem manuais de procedimento. A gente não tem... não tem lugar dizendo propriamente, fisicamente que você consegue consultar. Então assim, não existe um regulamento, uma orientação formal a respeito de comportamentos que não sejam assédio. Então, sobre assédio, sim. Uma mudança bem recente. Foi lançado agora esse ano." (Entrevistado 1).

Categoria H: Processo de Negociação com *Stakeholders*



"Observando mais especificamente o contexto dessa unidade, como se dá processo de negociação com os stakeholders/fornecedores? Há um ritual?"

Stakeholders Internos: "Com os agentes internos, não há. A depender de quem te pede, você tem que fazer e pronto. E aí, mesmo você dizendo, não tem, o fabricante já falou que não fabrica mais, você anexando a mensagem do fabricante, às vezes a pessoa fala, mas o doutor vai precisar, compra, mas não existe mais no mercado, tome aqui de novo. Não, mas ele olhou no catálogo e tem. Às vezes é assim." (Entrevistado 1), "Com os fornecedores há um ritual lá, em questão de compras e com os demais *stakeholders* não tem um ritual definido, não." (Entrevistado 9).

Stakeholders Externos: "Com os fornecedores externos, vou falar da minha perspectiva. Cada comprador vai ter a sua própria. Eu particularmente trato os meus fornecedores como reis. Porque de onde eu venho, os processos que eu estou acostumada a fazer são inexigibilidade de licitação e dispensa. Inexigibilidade de licitação é quando você só tem um fornecedor. Eu não posso destratar essa pessoa. Eu não posso acabar com a minha relação com ela porque não é a minha relação. É a relação da empresa para qual eu trabalho, com ela que vai acabar. Eu particularmente tenho uma facilidade muito grande de negociar com os meus fornecedores porque eu atendo eles quando eles precisam. Você vai ver relatos de alguns compradores que não conseguem nenhum tipo de flexibilização, mas isso tem um motivo. Não é porque os fornecedores não querem atender ao S., é porque os

fornecedores não querem atender a esse comprador. Para mim, não existe um ritual padronizado, regulamentado, porque isso não existe para nada. Existe, entretanto, dentro de um dos nossos POPs, que são procedimentos operacionais, um... uma linha que fala que todas as compras acima de mil reais devem ser negociadas. Quando a gente vai fazer negociação, eu negocio só quando é uma coisa direta que não foi consumida, o que é muito raro para mim. Quando a gente vai fazer negociação, normalmente é em relação a preço ou ao prazo, sempre. O preço porque a gente tem que pedir o desconto acima de mil reais e o prazo porque acontece muito isso. [...] com a negociação em si, como eu faço? Após recebimento da proposta, eu sempre questiono se tem ali uma possibilidade de concessão de desconto naquele valor, considerando a parceria comercial entre a empresa e o S., que normalmente são os mesmos fornecedores, até porque para a gente prospectar fornecedores novos é extremamente difícil. O nosso cadastro é feito em duas etapas, então muitas vezes o fornecedor faz a primeira etapa que é a cadastro no ARIBA e ele não vê que ele precisa se cadastrar de novo, porque são dois cadastros diferentes. Então nisso a gente perde uns 20 dias e aí o fornecedor fica indignado, fala que já fez, que já está tudo certo, que não tem nenhuma pendência, você vê lá que tem pendência, fala para seguir o manual, ele não segue. Então para a gente, um fornecedor novo, é muito difícil. Como são sempre os mesmos, a gente acaba desenvolvendo um relacionamento pessoal com os nossos fornecedores representantes. Eu, por exemplo, se eu ligar agora para qualquer uma das carteiras, das pessoas que atendem a minha carteira e pedir qualquer coisa, eles vão me atender. Porque quando eles me pedem, eu atendo. Justamente para manter essa relação, para a gente ter essa fluidez. Mas regimentalmente, assim, não tem nada, não tem obrigatoriedade, além de que você tem que negociar. E lá também nessa linha, não fala que tipo de negociação, como você tem que conduzir a negociação, o que você pode compartilhar nessa negociação. Não tem nada padronizado." (Entrevistado 1), "[...] o fornecedor passa por um processo de concorrência e a depender do tipo de material ou serviço pode seguir fluxos diferentes, mas nesse processo já é indicado quais são os requisitos para o S.. E uma vez que seja feita uma seleção inicial, aí entra a etapa de negociação. E aí é com o comprador. A negociação não é só nessa etapa de contratação. Pode haver uma negociação posterior numa situação por exemplo, entre uma carga extraviada. O fornecedor se o frete for do tipo FOB, por exemplo, porque quando a unidade requisitante é que paga o frete, o fornecedor não tem nada a ver

com isso. A responsabilidade é da transportadora. Mas, se ele for compreensivo e a negociação for bem feita através do comprador, pode ser verificado um novo prélio pagamento, para poder não incorrer em juros. Então existe essa negociação inicial na etapa de contratação, mas tem outras situações que podem ensejar também uma negociação. E aí essa negociação também é formalizada por e-mail através do contato do comprador. [...] Então sim, a negociação pode melhorar bastante, tanto na etapa inicial quanto nessas intercorrências que, por exemplo o extravio, porque às vezes a gente demora um pouco pra tomar as ações necessárias, justamente porque essa comunicação ainda não é feita da maneira ideal na minha visão." (Entrevistado 3), "Bom, as negociações são feitas através de ferramentas de comunicação, como e-mails. Hoje em dia usam muito também o WhatsApp. E são feitas as negociações, são gerados documentos, são amarrados via contratos, via pedidos de compras. E nosso maior meio de comunicação com o fornecedor é os e-mails, através de e-mails. Então a gente negocia tanto cotações de preço, tanto envio de pedido, tudo isso através de e-mails." (Entrevistado 5), "É obrigatório... todo processo de compras precisa ser negociado, é uma exigência nossa. Depende de cada tipo de processo, porque a gente tem processos diversos. Então a gente tem processos que vão desde uma negociação simples, que vou chamar aqui de um pedido de desconto, que vai ser assim, "olha, hoje você está me ofertando, mas eu vi que no seu concorrente..." você consegue uma negociação mais simples, desde um processo mais complexo, que seria uma importação ou um edital. Então é obrigatório, é um ritual, eles têm que fazer, eles têm que comprovar que fizeram. [...] Eles precisam fazer um ritual, é uma orientação que a gente passa, que tem que fazer em todo o processo." (Entrevistado 6), "Esse processo de negociação com os fornecedores, ele tanto está estabelecido nesse regulamento de compras e contratações, que traz normas mais gerais de como deve ser seguido o processo de compra, como também nos nossos procedimentos, a gente tem procedimentos que estão abaixo deste regulamento, que detalham muito mais como é que esse processo deve ser. Então, normalmente a gente tem mecanismos dentro do processo de seleção, desde o momento inicial de cotação de propostas, a partir de como isso vai ser feito, depois com rodadas adicionais de negociação. Então, isso está estabelecido tanto no regulamento de compras e contratações, como nos procedimentos que delimitam como cada tipo de processo é conduzido." (Entrevistado 8).

Categoria I: Caracterização do Relacionamento com os Stakeholders



“Como você caracteriza o relacionamento com os fornecedores estratégicos? E com os demais parceiros dessa unidade?”

Relacionamento Positivo: "Da nossa carteira é um relacionamento muito bom, muito fluido. O (eliminação de conteúdo sensível) conseguiu desenvolver uma parceria comercial muito forte com os nossos representantes no sentido de que a gente realmente tem um canal de comunicação sempre aberto, então os representantes nos atendem. O (eliminação de conteúdo sensível) não tem medo de botar a boca no trombone e falar não estamos sendo atendidos, se vocês não resolverem a gente vai ter que trocar. Então o pessoal vem aqui, corre atrás, melhora o atendimento vê o que a gente está precisando tem realmente uma relação, é... uma via de mão dupla e uma efetiva parceria comercial não só uma relação comercial, mas uma parceria. O fornecedor precisa, a gente tenta atender a gente precisa, o fornecedor tenta atender é... Disso assim tudo, eu acho que é o... que tá mais tranquilo é essa parte, a integração com o mercado externo. E esse dos fornecedores estratégicos de fato, mas com os fornecedores, por exemplo, muito ocasionais, também é muito boa. Isso porque o S., ele é um bom cliente. O S. não atrasa pagamento, o S. não fica inventando desculpa, não fica dando... Ah não, não, é porque eu não mandei... Existe uma organização, você vai mandar pra tal lugar, em tal horário e vai ser recebido, de fato é. Então é uma empresa que é bem vista dentro dos fornecedores que nos atendem, porque eles não tem problema com a gente. [...] a gente é muito bem quisto, muito bem aceito, é bem visto perante os fornecedores de uma forma geral, inclusive

por aqueles que não nos atendem. A gente tem alguns fornecedores que já falaram pra gente, olha... 'Eu vou fazer o que você está me pedindo, eu vou tirar aqui uma grande parte da minha receita. Não sei nem se eu poderia estar fazendo isso, mas para mim é muito importante continuar atendendo o S.. Eu vou mostrar para vocês' aí tipo o S. é, sei lá, o 54º comprador dele assim, em ordem de volume, mas por causa do S., ele tem os 15 primeiros. Porque ele fala que ele vende para a gente, que ele atende a gente, porque o S. tem um nome muito forte no mercado brasileiro, ele é reconhecido como uma instituição de muita qualidade. Então os fornecedores na verdade adoram nos atender, quem não nos atende gostaria de nos atender também, para poder dizer para os clientes que atende a gente." (Entrevistado 1), "Bom, o nosso relacionamento em si é um bom relacionamento, porque a nossa unidade, a unidade S, a (eliminação de conteúdo sensível) Brasília, é uma unidade grande. Então a gente tem uma compra bastante significativa. Então o fornecedor acaba dando um tratamento diferenciado para o Hospital S., um tratamento diferenciado, dada a relevância do Hospital S, um nome que ela tem nacional e internacional. Então, assim, a gente tem um relacionamento bem bom. Os fornecedores procuram cumprir os prazos de entrega, procurando entregar da forma que a gente adquire os materiais e, numa forma geral, a gente tem um ótimo relacionamento com os nossos fornecedores estratégicos. [...] De minha parte, eu acho que os nossos relacionamentos, tanto internos quanto externos, são bons. São a níveis de grandes empresas. A gente consegue se relacionar bem, consegue costurar bem todos os contratos, todas as negociações." (Entrevistado 5), "Com os fornecedores estratégicos é muito bom, normalmente aqueles que a gente, aqueles que nós somos o maior cliente, tá? Aquelas fornecedores em que o S. é o maior cliente, normalmente ele é muito bom, porque ele vê o S. como... a maior fonte de receita pra ele. Então ele é um relacionamento onde a gente pede e ele normalmente faz. Temos outros fornecedores, em que o S. não é muito grande, ou seja, o S. é menos de 1% do faturamento dele mensal, mas ele vê o S. como estratégico. Ou seja, ter o S. na carteira dele gera outros negócios. Então esse também a gente tem uma relação muito boa, é uma relação de parceria mesmo." (Entrevistado 6), "Eu acredito que nosso relacionamento principalmente com os fornecedores mais próximos, são boas. Até porque tem contrato, então se o fornecedor não atender a gente tem que... Tem multa, né?" (Entrevistado 7).

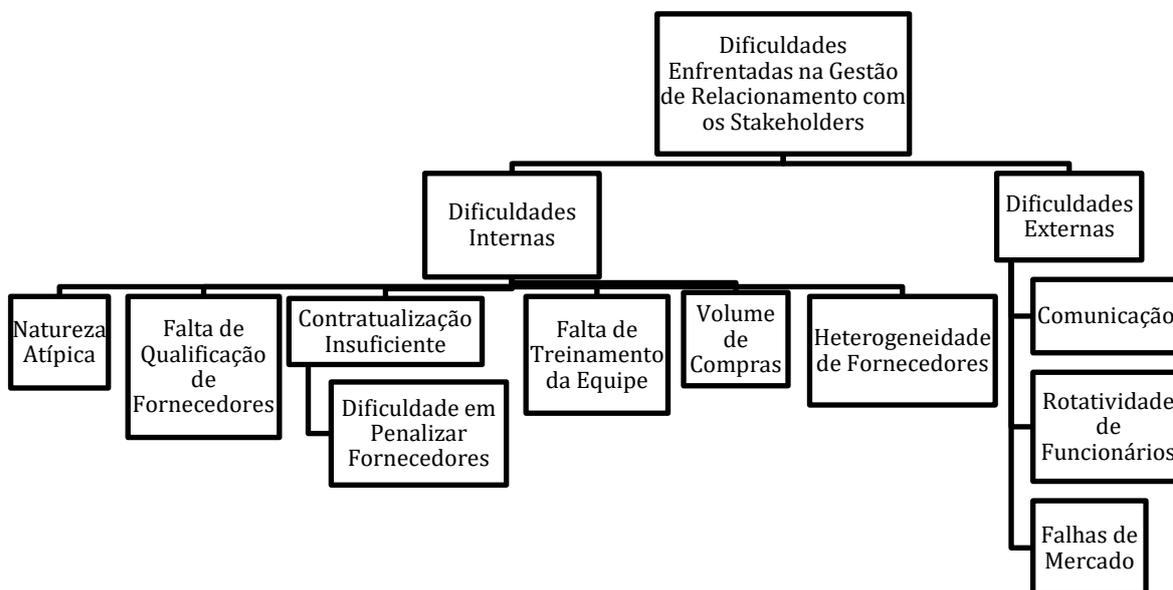
Relacionamento Negativo: "Então uma vez que aqui nós temos como fornecedores estratégicos as grandes empresas que fornecem implantes para o hospital que são os parafusos, as órteses, próteses, os andadores, então são parceiros que qualquer problema que ocasionar vai refletir no atendimento do hospital. Eu confesso que eu também esperaria mais." (Entrevistado 2), "[...] no entanto a gente tem outros fornecedores em que o S. não é o maior cliente dele e ele também não tem vantagem nenhuma em ter o S. aqui dentro, na carteira dele. Esses são bem difíceis, eles tratam o S. como se... 'cara, se você quiser ok se não quiser, tchau, vou para outro cliente'. Então nós temos fornecedores que são assim, então esses são bem complicados, esses são fornecedores que a gente evita ter produtos exclusivos deles porque eles não são pessoas fáceis de lidar e eles não atendem quando a gente precisa. [...] Então a gente tem um mapeamento desses fornecedores, a gente até tem um SAC que é um dashboard que a gente consegue ver, mas ali eu não tenho as informações detalhadas. Eu preciso ir abrir, mas a gente tem, de certa forma, a gente conhece quem são os fornecedores que a gente pode contar, que são os parceiros mais estratégicos, e com esses a gente tenta fazer contratos mesmo, e tem aqueles que a gente precisa, mas se faltar eu sei que eu tô perdido na mão dele. Ele não vai me ajudar." (Entrevistado 6), "Tem alguns que são estratégicos que a gente precisa, quando a gente precisa de... De resolver alguma situação, eles são bem... bem rápidos, mas existe também aqueles que... e isso é perceptível, assim, você consegue enxergar quais são os fornecedores mesmo que não tenha indicadores... se você perguntar assim na área de compras ou na área de manutenção você já sabe quem que vai atender e se for um produto daquele fornecedor você pode ter problema, você já sabe que pode acontecer isso assim, então a percepção é bem clara." (Entrevistado 7), "Até onde eu sei, a gente não lida. Lida como qualquer outro fornecedor. Posso ser desmentido por alguma outra área que apresente alguma metodologia, que apresente alguma norma, alguma estratégia, algum indicador que separe esses fornecedores, da minha competência aqui e da minha relação de trabalho com os meus pares, do que eu conheço não tem. Sabe-se quem são e "ah, esse é estratégico", mas trata diferente? Não, não tem. Tem um OTIF que qualifica esse fornecedor, que diferencia, que diz que esse é estratégico e esse não é... tem um indicador? Não, não tem." (Entrevistado 10).

Relacionamento em Evolução: "Bom. aqui tem fornecedores que... tem um contrato operacional, e nesse contrato operacional já é previsto uma dinâmica de fornecimento

que aí nos traz mais segurança. Agora, uma coisa que eu observei quando cheguei e que eu precisaria me aprofundar para te dar uma resposta precisa é se os fornecedores que estão mais amarrados contratualmente são de fato os fornecedores estratégicos ou isso aconteceu por algum outro tipo de critério. [...] Então essa parte do dever de casa que a gente fala em termos de tecnologia, de gestão, é uma coisa que a gente está evoluindo e que vai melhorar a nossa relação com todos os *stakeholders*, tanto os internos quanto os externos. Uma coisa que eu vejo é que a instituição se preocupa, investe, porque esses sistemas não são baratos. Eu bem sei disso. Então é... um ponto muito positivo aqui da instituição é o investimento em tecnologia. Na relação com os fornecedores, como eu falei, isso também está evoluindo em termos de sistema. Tem o ARIBA, que a área de gestão de fornecedores está empenhada em... trazer mais valor desse sistema para melhorar a relação com os fornecedores. Então, a gente está evoluindo, existem dificuldades, mas a gente está evoluindo. [...] Muitas vezes quando há um problema de suprimento, quando há uma ruptura de estoque o fornecedor tem...oferece algum tipo de dificuldade e a gente, por nossas questões internas, não consegue acessar um outro fornecedor que nos forneça mais rápido, com uma qualidade melhor, por questões de contrato, etc. Então, a relação com os fornecedores ainda está evoluindo, inclusive no contexto do contrato, para estabelecer, por exemplo, penalidade no caso de um atraso. Então a gente tá evoluindo ainda nesse sentido." (Entrevistado 3), "Eu sei que eles, claro, tem os fornecedores estratégicos que fornecem uma quantidade maior em termos de valor. Eles... estão sempre com o pessoal de compras aqui, quer dizer, eu acredito que estão sempre negociando para melhorar preços, hoje em dia inclusive a área de compras está trabalhando muito com contratos, com contratos com validade de um ano, por exemplo, com preços já acordados e tem melhorado inclusive as entregas, porque você já faz um contrato para um ano e aí é só o almoxarifado, ficar administrando, de estar solicitando. Não precisa de toda uma negociação, porque às vezes assim, a negociação é uma coisa que demora mais, né? Então hoje quando você tem um contrato para atender um ano, então toda vez que tiver a demanda do almoxarifado, eu não vou precisar negociar, só vou pedir para entregar, porque já tem um contrato, já tem um valor fixado [...] Então hoje a gente está mudando esse pensamento e a gente vai trabalhar mais próximo do fornecedor, até para buscar, qualificar o fornecedor, ele conhecer, porque às vezes não é só você fornecer para a empresa, acho que você tem que conhecer qual o trabalho que a empresa faz, qual o

trabalho que o S. faz, então para ele também se sentir, que ele está atendendo um paciente, não somos só nós colaboradores, apesar da gente não estar lá trabalhando direto com o paciente, mas tudo que a gente faz aqui é para atender o paciente. Eu acho que da mesma forma o fornecedor podia se sentir assim também útil nesse sentido, 'poxa eu estou oferecendo um produto de qualidade para os pacientes do S.', por exemplo. [...] Então até então, o próprio comprador é que fazia essa.. essa ponte com o fornecedor, e não era uma coisa que é trabalhada, entendeu? Às vezes você vai desenvolver outro fornecedor porque é aquele que está dando muito problema. Então, a alternativa seria desenvolver o novo fornecedor se ele estiver apresentando um problema, né? Então, são essas ações que são realizadas." (Entrevistado 4), "Então, um ponto que é muito importante é a interação da organização com os demais *stakeholders*. Então, a gente tem que ter mecanismos de impulsionar a colaboração dentro da cadeia. Então, isso a gente pode fazer a partir da gestão de fornecedores, que a gente mostre as sinergias que são importantes. mostre... estabeleça uma relação de ganha-ganha, da mesma forma com as transportadoras. Então é importante trabalhar nessas duas dimensões, na dimensão interna, através de pessoas, processos de tecnologia, e na dimensão externa, principalmente, num processo, num relacionamento que estimule essa colaboração. [...] O relacionamento com os fornecedores, a gente tem fornecedores e fornecedores, né? De diversas naturezas e de diversos tipos de desempenho. Num mundo ideal, a gente só trabalharia com fornecedores que prestam um serviço de excelência. Só que o mundo real é bem diferente. Nem sempre, dependendo do tipo de insumo que eu estou falando, eu tenho uma diversidade de fornecedores grandes e principalmente de fornecedores que atendem dentro dos parâmetros de qualidade, de prazo, de custo adequados. Então, a gente procura identificar, mapear esses fornecedores que são mais estratégicos e com eles estabelecer relações de longo prazo. Normalmente, a gente tenta contratualizar esses fornecimentos, até para que a gente estabeleça uma relação de parceria mais duradoura e possa definir essas regras do jogo, de como vai se estabelecer esse relacionamento entre a rede S. e o fornecedor, de uma forma mais clara, de uma maneira até mais formal com obrigações de ambas as partes bem esclarecidas. Então, é o que a gente tenta fazer sempre que possível com fornecedores que têm esse caráter estratégico." (Entrevistado 8).

Categoria J: Dificuldades Enfrentadas na Gestão de Relacionamento com os Stakeholders



“Quais são as principais dificuldades enfrentadas na gestão de relacionamento com fornecedores?”

Dificuldades Internas:

- Natureza Atípica: "Às vezes a gente tem algumas limitações porque o S. tem uma natureza atípica, tem uma natureza única. Então ele não é nem público nem privado. Isso gera uma certa confusão na cabeça dos fornecedores. Então às vezes eles gostariam de fazer coisas que pela nossa natureza pública a gente não pode fazer ou eles querem oferecer coisas que pela nossa natureza privada a gente não tem interesse em contratar. Porque né, oneroso, não faz sentido. Talvez uma coisa que para um órgão... uma organização efetivamente pública, encaixaria melhor, mas o S. não quer. Eu acho que a nossa natureza jurídica é uma coisa que dificulta um pouco, porque eles não entendem muito bem como funciona." (Entrevistado 1).
- Falta de Qualificação de Fornecedores: "A gente precisa sim melhorar essa relação com os fornecedores, tanto em termos de comunicação, como em termos de qualificação, que é o que a gente está fazendo agora." (Entrevistado

3), "Bom, hoje, o que eu acho para a nossa área, que a gente deixa um pouco a desejar, é que a gente não tem a parte de avaliação de fornecedores. A gente tem fornecedores de grandes volumes e tem fornecedores de pequenos volumes. Esses fornecedores de pequenos volumes, às vezes, a gente não tem contrato, não tem nada formalizado, devido ao baixo volume de compra, e aí, eles às vezes, eles não cumprem o prazo. E a gente não tem hoje uma ferramenta que mede isso. O que o fornecedor me entregou no prazo o que não entregou, não tem ainda uma penalização para o fornecedor. A gente não tem isso definido ainda. Eu acho que isso acaba comprometendo um pouco o processo, às vezes." (Entrevistado 5), "Só que a gente tem problemas, que os problemas são: o cara não entrega, fatura errado e isso hoje o comprador não consegue... Ele tem que atuar hoje, porque não tem ninguém que atue, então ele tem que atuar, então hoje a gente resolve BNC, porque não tem uma área... por que eu tenho o BNC? Porque eu tenho um fornecedor que tem fazendo alguma coisa errada ou a gente está fazendo alguma coisa errada, normalmente é o fornecedor. Então ou ele entrega um material errado ou a gente recebe um material errado, então assim... então hoje a maior dificuldade é que a pessoa que vende pra gente não é a pessoa que vai tratar os problemas. Então o comprador ele fala com o vendedor, só que por exemplo se tiver algum problema de faturamento não adianta o comprador falar com o vendedor. Ele vai falar pra ele 'cara, eu já te vendi, se vira lá para minha área financeira'. Então meu maior problema hoje é que eu não tenho uma pessoa focada em gerenciar os meus fornecedores, ou seja, qualificar os meus fornecedores. O correto é que eu tivesse uma qualificação dos meus fornecedores. [...] porque isso tinha que estar vindo desde o cadastro, então eu tinha que ter um banco. Dentro do meu cadastro eu tinha que conseguir identificar quem é o cara que vai resolver o meu problema de faturamento, quem é o cara que vai resolver o meu problema de entrega, quem é o cara que vai resolver meu problema de vendas... Hoje eu percebo que isso é meio confuso. Então, é sempre... Vai sempre... 'ah, comprador, com quem você fala?' 'Com o João'. Aí você vai falar com o João, o João fala, 'não é comigo, liga pra ciclano, pro Pedro'. Aí ele liga pro Pedro, o Pedro 'não, eu sou do faturamento mas eu sou só da parte de despachar, essa parte de emissão de notas não é...' então assim, às vezes você quer resolver um problema simples

que nem era pra ter ocorrido e tem que dar uma volta..." (Entrevistado 6), "Até onde eu sei, a gente não lida. Lida como qualquer outro fornecedor. Posso ser desmentido por alguma outra área que apresente alguma metodologia, que apresente alguma norma, alguma estratégia, algum indicador que separe esses fornecedores, da minha competência aqui e da minha relação de trabalho com os meus pares, do que eu conheço não tem. Sabe-se quem são e 'ah, esse é estratégico', mas trata diferente? Não, não tem. Tem um OTIF que qualifica esse fornecedor, que diferencia, que diz que esse é estratégico e esse não é... tem um indicador? Não, não tem. [...] A gente não se relaciona." (Entrevistado 10).

- Contratualização Insuficiente: "Perto do volume de compras a gente poderia ter muito mais contratos. Contratos que eu digo um documento formal mesmo que aí você exige do fornecedor. Hoje a gente não tem, então assim, precisa aumentar o número de contratos, é um dos... Enfoques ali." (Entrevistado 6), "Sim, mas é juridicamente. É aplicar uma multa, um contrato, esse tipo de coisa. Ou é acertar os ponteiros. A gente vê alguns problemas recorrentes onde os ponteiros não são acertados. Eu acho que é porque são contratos que estão só no sistema e não tem uma gestão feita. Os contratos que são geridos, são geralmente contratos de serviço... de pessoal, de terceirização, esses contratos, apesar de não passarem pela gente, eu vejo o movimento, vejo que eles são geridos. Então tem uma punição, tem uma conversa com o fornecedor, uma punição é uma multa, é uma conversa com o fornecedor, tem ajustes, mas esses contratos de compra de material que são simplesmente contratos de sistema, eles não tem gestão..." (Entrevistado 9).
 - Dificuldade em Penalizar Fornecedores: "Então, a relação com os fornecedores ainda está evoluindo, inclusive no contexto do contrato, para estabelecer, por exemplo, penalidade no caso de um atraso. Então a gente tá evoluindo ainda nesse sentido. [...] Daquilo que eu observo, é cumprimento de prazos e daí vem aquela afirmação que eu fiz antes, que eu acredito que as penalidades... existindo, podem não estar sendo implementado assim, a contento. Isso aí é uma dificuldade, eles cumprirem prazo de entrega." (Entrevistado 3) "É não poder punir um fornecedor que atrasa uma entrega, entendeu? É muito assim, a gente não consegue resolver problemas. Às vezes os problemas são

sequenciais, eles acontecem todo mês e vai continuar acontecendo para sempre, porque a gente não tem uma gestão. Quando é perceptível por nós, a gente comunica, a gente passa para compras, que faz a gestão de contrato, que tem uma célula de gestão de contrato, não vou dizer que eles não punem ninguém, eu sei que eles trabalham, mas tem alguns contratos que são contratos formais que passam por eles. Ai esses são... tem uma gestão. Mas tem outros contratos que são simplesmente contratos de sistema, né? São só feitos no sistema, não foi redigido um contrato e assinado. Então, esses não têm como a gente trabalhar. A gente, que eu digo, cadeia de suprimentos, né?" (Entrevistado 9).

- Falta de Treinamento da Equipe: "A gente precisa treinar mais a equipe para negociar. A gente percebe que às vezes o comprador faz só... "Ah, tem que fazer... E aí, consegue reduzir o preço?' 'Ah não, não consigo', não é assim... e o cara simplesmente... é que negociação não é isso. Isso é pechinchar é pedir... que você faz ali um desconto. Bom, e aí a gente... meio que "gente não é assim... Você precisa conhecer, você precisa fazer uma contraproposta pro fornecedor..." é algo... mas a gente também entende que pelo volume de compras não dá pra fazer isso em todas as compras mas pelo menos nas mais estratégicas." (Entrevistado 6)
- Volume de Compras: "Hoje, a nossa maior dificuldade, primeiro é o volume. Não sei se você tem noção de quanto a gente compra por ano. 40 mil itens diferentes. Em torno de 20 mil pedidos, a gente gera gera por ano. Então o volume é muito grande, a gente não consegue fazer... Não tem gestão, o comprador, o contato do comprador e do fornecedor é mais pedir proposta e negociar." (Entrevistado 6).
- Heterogeneidade de Fornecedores: "A gente tem uma das principais dificuldades, que eu até mencionei anteriormente, é a grande variedade de fornecedores. Então, eu não estou falando de dezenas e nem de centenas de fornecedores. Numa rede de hospitais como a rede S., a gente tem alguns poucos milhares de fornecedores. Então, e fornecedores... que tem um perfil extremamente heterogêneo. Eu tenho desde o dono de um mercadinho até uma multinacional que está presente em todos os continentes. Então, lidar com as características de cada um dos fornecedores, de cada um do mercado e

ajustar a nossa forma de atuação a partir das características deles é sempre algo que é bem desafiador." (Entrevistado 8).

Dificuldades Externas:

- Falta de Comunicação: "[...] mas pelo fato de atender todo o país, às vezes falta um fio de sutura, um insumo para fabricação de um certo fio de sutura, e como no hospital a gente tem um *follow-up* que ele vai tentar verificar um eventual atraso do material, verificar quando vai ocorrer a entrega do material, a (eliminação de conteúdo sensível) mesmo, eles não têm um... vamos dizer assim um trabalho tão efetivo de *feedback*, vou falar assim, eles sabem que o material faltou, que o insumo faltou, só que só quando o material está atrasado para o hospital, quando já venceu aquele período de entrega que o... hospital fazendo esse contato com eles que vai saber 'ah não o item tal faltou tá com falta de insumo' aí que eles vão oferecer um outro, nós temos outro fio de sutura que faz a mesma função a diferença mínima então embora tenha esse contato acredito que não é tão, não é tão eficiente esse retorno por parte do fornecedor." (Entrevistado 2), "Muitas vezes eu vejo também eles precisarem ser contatados para confirmar o recebimento de um pedido. Isso aí é um problema grave. E é uma coisa que acontece com alguma frequência, mais do que a gente gostaria. Então, comunicação também é um problema." (Entrevistado 3), "E a questão da comunicação, porque o contato entre o compras e o fornecedor é com o vendedor e o vendedor depois que ele vende, vai dizer 'tchau e vou vender para outro, fala aqui com o meu *backoffice* aqui' e ele nem atende o telefone. Então muitas vezes isso gera um desgaste grande, sabe? Então essa falta de comunicação..." (Entrevistado 6), "Bom, é... a maioria deles é bem rápida, ou... na resposta, mas tem casos que não tem nenhuma informação que é o que a gente pelo menos pede, pessoal não sabe responde 'eu não sei estou buscando a informação pelo menos daqui daqui dois dias me dê dois dias para eu e é informação' é você obter a informação é que às vezes o fornecedor ele fica achando que está enrolando você 'não vou responder para enrolar para dar um tempo' e é pior que é o que a gente sempre fala, não minta, passe, nem se for pra falar, 'não sei o que tá acontecendo'. Porque até a gente tenta ajudar, vamos lá, vamos escalonar, vamos ver com a gerência. Porque quando a gente vê que não tem solução, a gente vai para a diretoria da própria empresa. A gente fica esperando ter esse *feedback*. Então

a gente já sabe que aquele cara ali, aquele fornecedor ali ou até aquele representante comercial sabe que não vai dar resposta. Então a gente vai buscar outra solução." (Entrevistado 7).

- Rotatividade de Funcionários: "A experiência que eu tive... é a questão da rotatividade de funcionários. Eu percebo que nas empresas, inclusive essas empresas grandes, existe uma grande rotatividade de funcionário, porque o funcionário encontra uma oferta melhor no mercado, ou até mesmo porque ele fez um bom trabalho e foi promovido dentro da empresa, foi para um cargo onde exige mais dele, então eu acho que a dificuldade maior é essa aí, porque se você está trabalhando, como eu falei, funcionário do S., se você... chegasse aqui há 10 anos atrás, hoje, talvez você encontre esse mesmo funcionário fazendo atividade, diferente dessas grandes empresas, porque se você tem um contato, acaba que aquela pessoa responsável sabe das suas necessidades, sabe o que se torna urgente para você, é uma coisa que não pode faltar, uma coisa que não pode falhar, então nessa mudança sempre há uma ruptura que atrapalha todo o processo. Então, acredito que seja isso hoje, uma dificuldade." (Entrevistado 2).
- Falhas de Mercado: "Às vezes... falhas de mercado, o material simplesmente não tem. E a gente fica sem uma previsibilidade. Então, não ter essa informação de quando o material vai estar disponível também é uma dificuldade aqui pra gente, que também limita até nossas opções de ação. Então é basicamente isso." (Entrevistado 3).